

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr  
**Thomas Weingartsberger**

**Methoden und Instrumente  
der Mitarbeitermotivation**

Mittweida, 2015



# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Methoden und Instrumente der Mitarbeitermotivation**

Autor:

**Herr**

**Thomas Weingartsberger**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW10sGA-F**

Erstprüfer:

**Frau Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Herr Prof. Dr Holger Meister**

Einreichung:

**Mittweida, 11.10.2015**

# **DIPOLMA THESIS**

---

## **Methods and Instruments to motivate employees**

author:

**Mr.**

**Thomas Weingartsberger**

course of studies:

**Industrial engineering**

seminar group:

**KW10sGA-F**

first examiner:

**Mrs. Prof. Dr. Ulla Meister**

second examiner:

**Mr. Prof. Dr Holger Meister**

submission:

**Mittweida, 11.10.2015**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Weingartsberger, Thomas:

Methoden und Instrumente der Mitarbeitermotivation. -2015. – 74 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

Diplomarbeit, 2015

## **Referat:**

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Mitarbeitermotivation. Speziell wird auf die Anforderungen in der Serienfertigung eingegangen. Hierzu werden nach der Erläuterung der theoretischen Grundlagen zwei Gebiete behandelt. Die Materiellen Motivationsinstrumente sollen die Leistungsbereitschaft und Freude an der Tätigkeit der Mitarbeiter mit finanziellen oder finanziell bewertbaren Mitteln steigern. Die Immateriellen Motivationsinstrumente sollen denselben Effekt erzielen, jedoch ohne direkten finanziellen Aufwand seitens des Arbeitgebers. Im Anschluss wird aufgezeigt, wie sich die Motivation messen lässt. Ziel ist es, aufzuzeigen wie sich diese Methoden in einem Unternehmen einsetzen und überprüfen lassen.

# Inhalt

<b>Inhalt</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung	1
1.2 Zielsetzung	2
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>3</b>
2.1 Definition Motivation	3
2.2 Definition Serienfertigung	5
2.3 Theoriemodelle	6
2.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	6
2.3.2 ERG Theorie nach Alderfer	8
2.3.3 Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg	9
2.3.4 VIE Theorie nach Vroom	11
2.3.5 Rubikonmodell	12
<b>3 Materielle Motivationsinstrumente</b>	<b>15</b>
3.1 Geld als Motivationsinstrument	15
3.2 Lohnformen	17
3.2.1 Reiner Zeitlohn	17
3.2.2 Zeitlohn mit Leistungszulage	18
3.2.3 Akkordlohn	18
3.2.4 Prämienlohn	19
3.2.5 Pensumlohn	21
3.3 Weitere materielle Motivationsinstrumente	21
<b>4 Immaterielle Motivationsinstrumente</b>	<b>23</b>
4.1 Nutzen für den Mitarbeiter	23
4.2 Job enlargement - Job enrichment	24
4.3 Delegation	25
4.3.1 Formen der Delegation	28
4.4 Verbesserungsvorschläge	29
4.5 Critical Incident Technik	30

4.6	Krankenstand.....	30
4.7	Motivation durch Information .....	32
4.8.	Kommunikation .....	33
4.8.1	Bottom Up Informationen .....	33
4.8.2	Anerkennung und Kritik.....	34
4.9	Vorbildwirkung .....	37
4.9.1	Tragen von Persönlichen Schutzausrüstungen (PSA).....	38
4.10	Motivation aus der Aufgabe.....	38
4.11	Mitarbeiterfreisetzung.....	42
4.12	Negative Motivation .....	43
4.13	Eigene Motivationsverteilungstheorie.....	44
<b>5</b>	<b>Motivation messen.....</b>	<b>47</b>
5.1	Reiss Profile.....	47
5.1.1	Die 16 Lebensmotive nach Reiss.....	48
5.1.2	Durchführung und Anwendung.....	50
5.2	Positive Challenge Indicator .....	51
5.2.1	Das Messverfahren.....	53
5.3	Kennzahlen der Mitarbeiterzufriedenheit.....	55
5.3.1	Durchschnittsalter der Belegschaft.....	55
5.3.2	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit.....	56
5.3.3	Eigenkündigungsquote.....	56
5.3.4	Fluktuationsrate .....	57
5.3.5	Krankenquote .....	57
5.3.6	Quote Verbesserungsvorschläge .....	58
5.3.7	Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen je Mitarbeiter .....	58
5.3.8	Direktläuferquote.....	59
5.3.9	Auditfehler.....	59
5.3.10	Produktivität .....	59
<b>6</b>	<b>Mitarbeiterumfrage.....</b>	<b>61</b>
6.1	Inhalt und Zweck der Umfrage .....	61
6.2	Fragen .....	61
6.2.1	Welchen Geschlechts Sind Sie? .....	61
6.2.2	Welcher Altersgruppe sind Sie zuzuordnen?.....	62
6.2.3	Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen? .....	62
6.2.4	Bei wie vielen Firmen waren Sie in Ihrem Berufsleben bis jetzt beschäftigt?. 63	
6.2.5	Wie lange Sind Sie bei dem Betrieb schon beschäftigt.....	63
6.2.6	Welche Entfernung legen Sie zwischen Ihrem Wohn- und Arbeitsort zurück. 64	
6.2.7	Welchen Eindruck hatten Sie am ersten Arbeitstag in diesem Betrieb? .....	64
6.2.8	Welche Nachrichten haben Sie vorwiegend außerhalb des Betriebsgeländes über diese Firma gehört? .....	65
6.2.9	Wie wichtig ist Ihnen das Firmenimage? .....	65

---

6.2.10	Wie sehr hängt Ihre Motivation vom Verhalten des Vorgesetzten ab? .....	66
6.2.11	Wie sehr hängt Ihre Motivation von den Arbeitskollegen ab .....	66
6.2.12	Wie sehr hängt Ihre Motivation von der Tätigkeit ab .....	67
6.2.13	Erledigen Sie Ihre Arbeit mit mehr Freude, wenn Sie Informationen erhalten	67
6.2.14	Belastet Sie ein ungelöstes negatives Erlebnis?.....	68
6.2.15	Welche Maßnahmen würden Ihre Motivation steigern oder tun dies bereits?	68
6.3	Auswertung der Umfrage.....	69
<b>7.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>73</b>
	<b>Gendererklärung .....</b>	<b>74</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>75</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung</b>	



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Intrinsische und extrinsische Motivation	4
Abbildung 2.- Die Pyramide der Motive	7
Abbildung 3 – Arbeitsfreude durch Motivatoren und Stabilisatoren	10
Abbildung 4 - Übersicht zentrale Lohnformen	17
Abbildung 5 - Zusammensetzung Prämienlohn	20
Abbildung 6 – Zielbewusste Mitarbeiterführung	26
Abbildung 7 - Voraussetzungen wirksamer Arbeitsziele	26
Abbildung 8 – Informationsbedarf im Arbeitsprozess	32
Abbildung 9 - Der Handlungsspielraum bei der Arbeit	39
Abbildung 10 – Flow ist die Grundlage für Engagement	52
Abbildung 11 – Altersgruppen	62
Abbildung 12 – Ausbildungsniveau der Befragten	62
Abbildung 13 – Beschäftigungsdauer der Befragten	63
Abbildung 14 – Entfernung zum Arbeitsort	64
Abbildung 15 – Externe Nachrichten über das Unternehmen	65
Abbildung 16 – Zusammenhang Motivation und Vorgesetzter	66
Abbildung 17 – Zusammenhang Motivation und Arbeitskollegen	66
Abbildung 18 – Zusammenhang Motivation und Tätigkeit	67
Abbildung 19 – Mehr Freude durch Information	67
Abbildung 20 – Motivationssteigernde Maßnahmen	68

## Abkürzungsverzeichnis

CIT	critical incident Technik
PSA	Persönliche Schutzausrüstung
PCI	Positive Challenge Indicator



# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung

Die Motivation der Mitarbeiter ist eine Thematik, welche in jedem Unternehmen präsent ist, denn motivierte Mitarbeiter leisten mehr und tragen wesentlich zu einem angenehmeren Betriebsklima bei. Um die Ziele und Wertevorstellungen eines Unternehmens in jede Hierarchiestufe hinabzutragen, sind motivierte Mitarbeiter unerlässlich. Jedoch ist Motivation keine Anforderung, die Mitarbeitern vorgeschrieben werden kann. Um Motivation aufzubauen, muss sie durch Maßnahmen gefördert werden. Gleichzeitig müssen schädliche Einflüsse durch Sanktionen eliminiert werden. Gleichsam einer empfindlichen Pflanze, welche stets gegossen, mit Sonnenlicht versorgt und vor Hagel geschützt werden muss, ist es die Aufgabe von Führungskräften, die Mitarbeitermotivation in deren täglichen Berufsalltag einzuflechten. Die Vorstellung, man könne mit möglichst strikten Regeln und drakonischen Strafen die besten Leistungen der Belegschaft erzielen, gilt heutzutage als überholt.

Für den überwiegenden Teil der Belegschaft ist die Verrichtung ihrer Tätigkeit vorrangig das Mittel, die wirtschaftlichen Bedingungen für deren Leben zu sichern. Jedoch stellt dies keinen Gegensatz zur Freude an der Arbeit, Kreativität oder Einsatzbereitschaft zum Wohle der Firma dar. Materielle Anreize alleine genügen nicht, um Mitarbeiter dauerhaft zu hohen Leistungen zu ermutigen. Je näher jemand seinem angestrebten Lebensstandard kommt, desto mehr tritt die entgeltliche Vergütung seiner Arbeit in den Hintergrund. Zwar erwachsen mit steigendem Wohlstand auch neue Ziele, jedoch sinkt die Bereitschaft des Einzelnen, diese, mit für ihn unangenehmen Mitteln, zu erreichen. Daher sollte nach Möglichkeit versucht werden, die Arbeit selbst für die Arbeitnehmer als angenehme Sache erscheinen zu lassen. Zwar ist dies nicht immer realisierbar, aber es kann auch das Arbeitsumfeld fördernd gestaltet werden.

Wie stark die Bindung der Mitarbeiter zu deren Unternehmen ist, zeigt der Gallup Engagement Index. Dieser ermittelte für das Jahr 2013, dass lediglich 16% der Belegschaft stark engagiert sind mit einer hohen emotionalen Bindung zu deren Arbeitsplatz. Weitere 67% empfinden nur geringe Bindung und fühlen sich ihrem Arbeitgeber nicht richtig verpflichtet. Zuletzt bleiben noch 17%, welche sich mit dem Unternehmen nicht identifizieren können. Dieser Anteil zeigt unerwünschtes Verhalten, welches das Betriebsklima oder die Leistungsausbeute negativ beeinflusst. Man spricht davon, dass dieser Anteil der Beleg-

schaft bereits innerlich gekündigt hat.<sup>1</sup> Als innere Kündigung wird die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter sich für das Unternehmen einzusetzen, bezeichnet. Dabei grenzt sich der Mitarbeiter selbst vom Geschehen im Betrieb ab und bemüht sich nur soweit, damit dieser nicht gekündigt wird.

## 1.2 Zielsetzung

Anhand dieser Arbeit soll gezeigt werden, mit welchen Hilfsmitteln es möglich ist, Mitarbeiter in einer Serienfertigung zu motivieren und die Wirksamkeit dieser Mittel zu verfolgen. Dazu werden nach der Erläuterung der Begriffe zuerst die relevanten Theoriemodelle betrachtet. Im Anschluss daran werden Maßnahmen zur Steigerung der Motivation näher erläutert. Diese setzen sich aus den materiellen und immateriellen Instrumenten und Methoden zusammen. Während sich die materiellen Instrumente mit finanziell bewertbaren Bonifikationen beschäftigen, befassen sich die immateriellen mit Maßnahmen, welche nicht direkt mit Kosten für den Arbeitgeber verbunden sind und welche von Führungskräften im täglichen Arbeitsleben eingesetzt werden können. Danach werden noch Verfahren zur Ermittlung der Wirksamkeit der geschilderten Methoden aufgezeigt. So kann festgestellt werden, ob die Maßnahmen zum gewünschten Erfolg führen. Zuletzt wurde noch eine nicht repräsentative Befragung in einem Betrieb durchgeführt. Somit entsteht ein Bezug zur Praxis der Mitarbeitermotivation, welcher aufgezeigt, wie es um die Sichtweise der Beschäftigten steht.

---

<sup>1</sup> Vgl. Berkemeyer 2015 <http://www.download.ff-akademie.com> (Abgerufen am 28.2.2015).

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Definition Motivation

Der Begriff Motivation stammt vom lateinischen Begriff *movere* ab, was wörtlich übersetzt etwas zu bewegen<sup>2</sup> bedeutet. Tatsächlich ist es unsere Motivation, sei diese durch unsere innere Einstellung oder durch Einflüsse anderer bestimmt, welche uns zu unseren Handlungen bewegt. Sie verleiht dem Menschen Ziele und hilft die Strapazen bis zur Erreichung zu meistern und nicht vom Kurs abzuweichen. Sie ist der Auslöser, dass der Mensch auf dem Weg zur Zielerreichung Vorfriede, Anspannung, Unsicherheit oder Enttäuschung erlebt.<sup>3</sup> Weitere Definitionen von Motivation sind etwa:

- Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.<sup>4</sup>
- Begriff aus der Persönlichkeitspsychologie, mit dem in der Arbeitswelt alle Antriebskräfte und Beweggründe zusammengefasst werden, die den Menschen veranlassen, seine berufliche Tätigkeit zu erbringen bzw. zu verbessern. Für hohe Leistungsbereitschaft sind materielle Anreize alleine nicht ausreichend. Es kommt auch darauf an, in den Betrieben organisatorisch und führungs-mäßig Voraussetzungen zu schaffen, die es dem einzelnen erlauben, ein hohes Maß an Eigeninitiative zu entwickeln<sup>5</sup>
- Motivation ist der Motor für die Tätigkeiten. Motivation ist unsere *innere Einstellung*, die Hinwendung zu einer Tätigkeit auslöst.<sup>6</sup>
- Motivation bezeichnet Prozesse, bei denen bestimmte Motive aktiviert und in Handlungen umgesetzt werden. Dadurch erhält Verhalten eine Richtung auf ein Ziel, eine Intensitätsstärke und eine Ablaufform.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Stangl, 2015. [<http://lexikon.stangl.eu> (Abgerufen am: 26.2.2015)]

<sup>3</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 1

<sup>4</sup> Kirchgeorg 2015. [<http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Abgerufen am 26.2.2015)]

<sup>5</sup> Rump 1985: 306

<sup>6</sup> Stroebe, Stroebe 2004: 29

<sup>7</sup> Stangl 2015. [<http://lexikon.stangl.eu> (Abgerufen am: 26.2.2015)]

Motivation ist immer von einer Personen-Umwelt-Beziehung abhängig und ist durch vier Merkmale gekennzeichnet. Am Beginn steht die Aktivierung, durch die eine Handlung in Gang gesetzt wird. Danach wird die Richtung festgelegt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dies ist so lange gültig bis es erreicht wird, oder durch eine neue Zielsetzung abgelöst wird. Als nächstes kommt die Intensität zum Vorschein, die darüber entscheidet, mit welcher Kraftanstrengung die Verfolgung eines Ziels betrieben wird. Als letztes ist die Ausdauer zu nennen, welche darüber entscheidet, wie lange ein Ziel verfolgt wird. Bei hoher Motivation ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ein Ziel sogar dann noch verfolgt wird, wenn es mehr Zeit und Arbeit in Anspruch nimmt als geplant.<sup>8</sup>

Die Motivation und deren Ursachen lassen sich in zwei große Gruppen unterteilen: Intrinsische und extrinsische Motivation

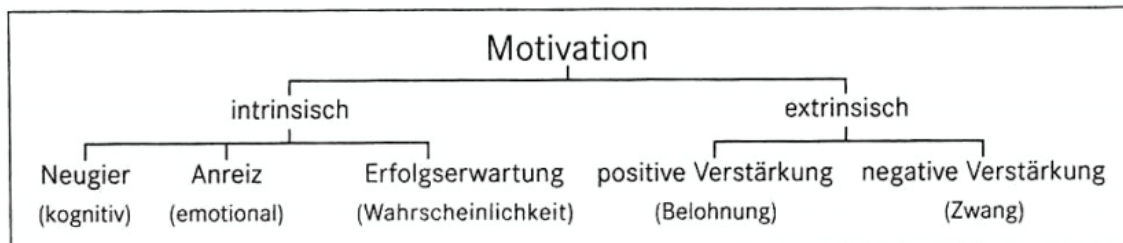


Abbildung 1 - Intrinsische und extrinsische Motivation<sup>9</sup>

Bei der **intrinsischen Motivation** entspricht das Handlungsziel mit der Handlung zumindest thematisch überein. Der Anreiz zum Handeln liegt also in der Handlung selbst. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, sind mehrere Auslöser für intrinsische Motivation möglich. Wenn der Grund die Erfolgserwartung ist, dann wird die Motivation dadurch ausgelöst, dass sich derjenige ein Erfolgserlebnis verspricht, wenn er etwas geleistet hat. Als Beispiel für den Auslöser Neugier kann man einen Amateursportler nennen, welcher ständig trainiert, um seine eigenen Leistungen zu überbieten, um zu sehen, welches Leistungsniveau dieser erreichen kann. Für den Auslöser Anreiz kann ein Musiker, der beim Erstellen seiner Werke seinen Gefühlen Ausdruck verleihen möchte, genannt werden.

Bei der **extrinsischen Motivation** dient die Handlung dazu, ein Handlungsziel zu erreichen. Dabei stimmen die Thematiken dieser beiden Punkte nicht überein. Die niedrige Motivation zu einer Handlung wird also mit Hilfsmitteln verstärkt. Das kann durch einen positiven Anreiz, der Belohnung oder durch einen negativen Anreiz, dem Zwang gesche-

<sup>8</sup> Vgl. Riedl 2004: 35

<sup>9</sup> <http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/> (abgerufen am 26.2.2015)

hen. Man spricht von der Belohnung, wenn jemand für seine Leistungen honoriert wird. Als Beispiele wären hier eine Beförderung oder gesellschaftliche Anerkennung zu nennen. Beim Zwang muss etwas geleistet werden, damit ein unerwünschter Umstand nicht eintritt. Das kann bei einem Beschäftigten die Kündigung oder der Verlust von Vergünstigungen sein. Als Nachteil zu sehen ist, dass die Intensität der extrinsischen Motivation mit der Zeit nachlässt. Finanzielle Anreize werden oftmals selbstverständlich für die Beschäftigten und die Wirkung auf den Mitarbeiter lässt mit der Zeit nach.<sup>10</sup>

## 2.2. Definition Serienfertigung

Nach der Industriellen Revolution wurden die handwerklichen Tätigkeiten von Arbeitsstätten stärker auf mehrere Personen aufgeteilt. Es entstanden die ersten Betriebe und die ersten angetriebenen Maschinen kamen in der Fertigung zum Einsatz. Später erkannte man, dass es bei gleichartigen Produkten effizienter war, jeden Menschen nur einen speziellen Tätigkeitsbereich zuzuordnen, anstelle diesen alle Arbeiten bei der Fertigstellung einer Ware zu überantworten. Dadurch wurden nacheinanderfolgende Arbeitsaufgaben auch räumlich nebeneinander positioniert.<sup>11</sup> Es entstand die Fließfertigung als eine Form der Fertigungsorganisation. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass nachfolgende Arbeitsschritte auf den vorigen aufbauen. Die Weiterbeförderung der Güter kann entweder durch Maschinen, z.B. einem Förderband oder durch Weitergabe per Hand erfolgen.<sup>12</sup> Konsequenterweise wurde dieser Fertigungstyp das erste Mal 1913 von Henry Ford umgesetzt.<sup>13</sup> Danach wurde dieses System der Fließfertigung in immer mehr Unternehmen angewendet. Die Serienfertigung ist eine Unterart davon. Dabei werden auf einer Produktionsstraße mehrere Produkte gefertigt. Ausschlaggebend ist dabei nicht die Anzahl, sondern die Artverwandtheit der Produkte. Die Unterschiede ergeben sich durch Varianten. Diese weichen nur so stark voneinander ab, dass es dennoch möglich ist, diese an einer gemeinsamen Fertigungslinie herzustellen. Es werden zeitlich aufeinanderfolgend Lose gleichartiger Produkte gefertigt. Damit werden eventuell anfallende Rüstkosten minimiert. Anhand dieser wird dann in Klein-, Mittel- oder Großserienfertigung unterschieden. Die Grenzen zwischen diesen Arten verlaufen fließend und sind nicht klar umrissen. Ein klassisches

---

<sup>10</sup> Vgl. Fabian 2015. [<http://www.rechnungswesen-verstehen.de> (Abgerufen am 26.2.2015)]

<sup>11</sup> <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/fliessfertigung/fliessfertigung.htm> (Abgerufen am 13.9.2015)

<sup>12</sup> <http://www.wissen.de/lexikon/fliessfertigung> (Abgerufen am 13.9.2015)

<sup>13</sup> <http://www.br.de/themen/wissen/henry-ford-automobil-100.html> (Abgerufen am 13.9.2015)



Beispiel für eine Serienfertigung sind moderne Automobilfertigungslinien. Dabei beträgt die Mindestlosgröße nur ein Stück.<sup>14</sup>

## 2.3 Theoriemodelle

Da die Motivation etwas Subjektives ist, sich also verschiedene Menschen bei gleichen Bedingungen unterschiedlich entscheiden, lassen sich die Hintergründe dafür nicht einfach festlegen. Man verwendet dafür verschiedene Modelle. Immer wieder werden einige Punkte dieser Modelle in wissenschaftlichen Arbeiten angefochten oder sogar widerlegt. Dass es kein Modell gibt, welches sich in allen seinen Details auf die breite Masse anwenden lässt, zeigt wie komplex die Hintergründe für die Entscheidungen jedes einzelnen sind. Der Einfluss von Geld zum Beispiel wird in manchen Theorien als stark positiv angesehen, weil damit die Versorgung mit Nahrung und einer Wohnstätte gewährleistet wird. Andere Theorien sehen den Einfluss auf die Motivation nur als gering an.<sup>15</sup>

Nachfolgend werden die Modelle nach Maslow, Alderfer und Herzberg erläutert. Diese werden den Inhaltstheorien zugeordnet. Danach wird das Modell von Vroom betrachtet. Dieses zählt zu den Prozesstheorien. Zuletzt wird noch das Rubikonmodell erörtert.

### 2.3.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

1954 stellte der Psychologe Abraham Harold Maslow sein hierarchisch gegliedertes Motivationsmodell vor. Er gruppiert dabei die Motive in fünf Bereiche, unten beginnend physiologische Bedürfnisse, auf der nächsten Stufe die Sicherheitsbedürfnisse, danach soziale Bedürfnisse, darüber Bedürfnisse nach Wertschätzung und ganz oben die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, zu einer Pyramide. Diese sind bei jedem Menschen zu finden. Die vier unteren Motive, welche Defizitmotive genannt werden, sind vorerst die dominanten. Erst wenn diese in einem gewissen Ausmaß befriedigt sind, wird das nächsthöhere verhaltensrelevant.<sup>16</sup> Dass dieser Übergang von einem niedrigeren Bedürfnis auf das darüberstehende nicht abrupt sein kann, zeigt die Tatsache, dass auch hungrige und verunsicherte Menschen ein starkes Bedürfnis nach Liebe und Zugehörigkeit besitzen<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/serienfertigung-serienproduktion/serienfertigung-serienproduktion.htm> (Abgerufen am 13.9.2015)

<sup>15</sup> Vgl. Ursin, 2006: 162

<sup>16</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 13

<sup>17</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 14

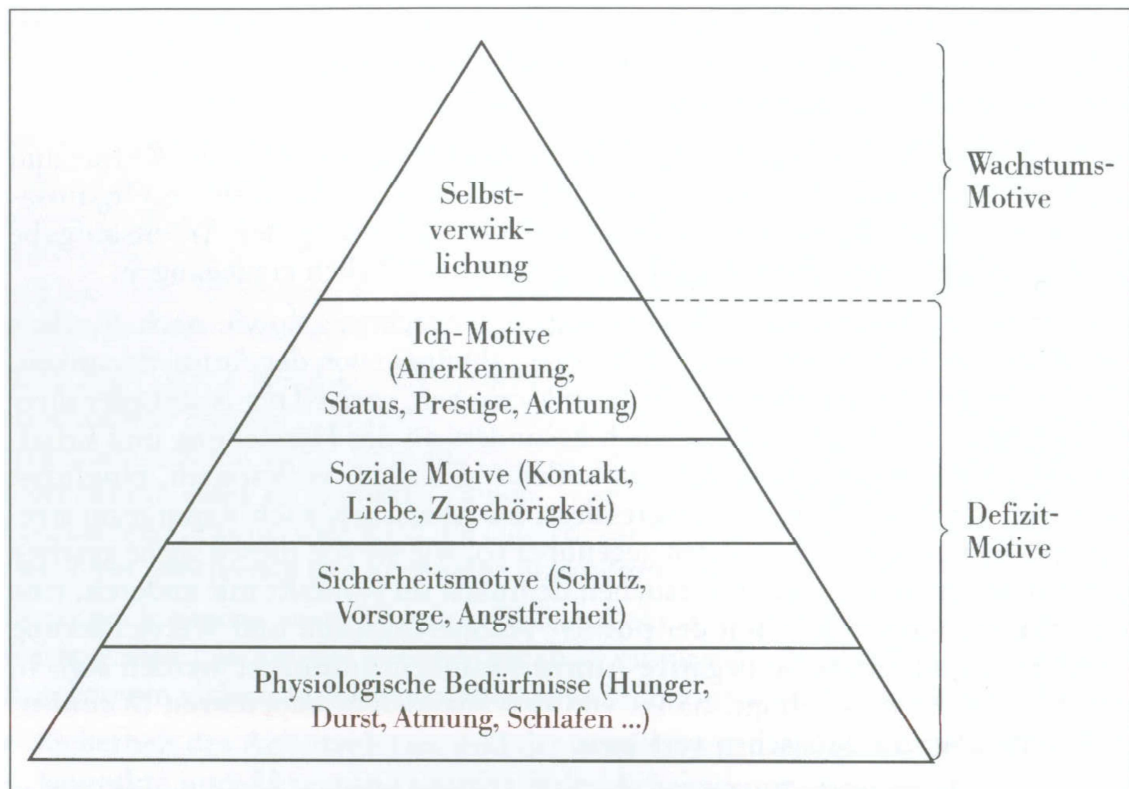


Abbildung 2.- Die Pyramide der Motive (nach Maslow, 1954)<sup>18</sup>

An unterster Stelle stehen die Physiologischen Bedürfnisse. Die Befriedigung dieser dient dazu, den Menschen im Geiste sowie im Körper gesund zu halten. Diese Begehren sind daher die mächtigsten.<sup>19</sup> Wenn eines dieser Bedürfnisse komplett unbefriedigt ist, wird der Mensch seine ganzen Kräfte dazu einsetzen, dieses zu befriedigen. So wird zum Beispiel ein sehr durstiger Mensch sein Verlangen nach Wasser über alle anderen Wünsche stellen.<sup>20</sup> Daher ist bei den meisten Bedürfnissen der Hintergrund für die Handlungen einfach nachvollziehbar. Dass dies nicht ausschließlich der Fall ist, zeigt das Beispiel, dass die Hintergründe für gelebte Sexualität auch Selbstbestätigung oder Geltungsdrang sein können.<sup>21</sup>

An nächster Stelle stehen die Sicherheitsmotive. Diese drücken den Wunsch nach Sicherheit in physiologischer Sicht aus, wie Schutz vor wilden Tieren, Terrorismus, kriminellen Attacken oder extremen Temperaturen. Aber auch nach psychischer Sicherheit, wie gesicherten Finanzen oder einem gefestigten Weltbild.<sup>22</sup> Ein gefestigtes Weltbild und feste

---

<sup>18</sup> Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 14

<sup>19</sup> Vgl. Maslow 1981: 63

<sup>20</sup> Vgl. Maslow 1981: 64

<sup>21</sup> Vgl. Maslow 1981: 50

<sup>22</sup> Vgl. Maslow 1981: 66

Werte sind vor allem für Kinder besonders wichtig, da diese ansonsten die Beständigkeit deren Umfelds viel stärker infrage stellen. Die führt bei Kindern zu Angstzuständen<sup>23</sup>

Danach werden die Sozialen Motive aufgezeigt. Wenn die ersten beiden Gruppen der Begehren zum überwiegenden Teil gestillt sind, werden Einsamkeit, Zurückweisung oder Entwurzelung als besonders stark empfunden. Im Menschen tritt immer stärker das Verlangen nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Liebe und Freundschaft auf.<sup>24</sup>

An vierter Stelle werden die Ich-Motive genannt. Diese drücken das Verlangen nach Ruhm, Wertschätzung, Würde, Respekt oder Anerkennung aus. Die Stillung dieser Wünsche löst Selbstvertrauen und Selbstachtung aus. Diese Bestätigung soll nur aus verdienstem Respekt gewonnen werden. Wenn diese Motive jedoch gar nicht zufriedengestellt werden, entstehen Minderwertigkeitsgefühle.<sup>25</sup>

Ganz an der Spitze der Pyramide steht der Drang nach Selbstverwirklichung. Dieser beschreibt den Wunsch des Menschen, seinen gegebenen Talenten oder bevorzugten Tätigkeiten Ausdruck zu verleihen.<sup>26</sup>

### 2.3.2 ERG Theorie nach Alderfer

1969 veröffentlichte Clayton Alderfer, ein amerikanischer Psychologe, seine ERG – Theorie. Diese stellt eine Modifikation der Theorie von Abraham Maslow dar und verfügt nur über 3 Hierarchiestufen, welche dem Modell den Namen geben.

Die erste Stufe bilden die *existence needs* (Existenzbedürfnisse), welche Sicherheit, Bezahlung und die physiologischen Bedürfnisse einschließen. Danach folgen die *related needs* (Beziehungsbedürfnisse), welche den Wunsch nach sozialen Kontakten, zwischenmenschlichen Beziehungen oder Wertschätzung, Ausdruck verleihen. Zuletzt werden noch die *growth needs* (Wachstumsbedürfnisse) genannt, welche den Drang nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung beschreiben.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Maslow 1981: 67

<sup>24</sup> Vgl. Maslow 1981:71

<sup>25</sup> Vgl. Maslow 1981: 73

<sup>26</sup> Vgl. Maslow 1981:74

<sup>27</sup> Vgl. N.G., 2015. [<http://www.wirtschaftslexikon24.com> (Abgerufen am 20.3.2015)]

Alderfer zeigt in seinem Modell folgende Zusammenhänge auf:

- Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden diese,
- Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden diese,
- Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse,
- Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden diese,
- Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse,
- Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse,
- Je mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden diese.<sup>28</sup>

Diese Zusammenhänge stellte Alderfer mittels vier Thesen auf:

1. Frustrationsthese: Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird dominant.
2. Befriedigungs-Progressions These: wenn ein Bedürfnis befriedigt wird, so wird das nächst höhere dominant.
3. Frustrations –Regressions These: Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so wird das nächst niedrigere dominant.
4. Frustrations –Progressions These: Auch wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt wird, können höhere aktiviert werden. Dies ist deshalb möglich, weil auch Misserfolg zur Steigerung der Ansprüche beitragen kann.<sup>29</sup>

### 2.3.3 Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg

Der amerikanische Professor Frederick Herzberg befragte Arbeiter und Angestellte der verschiedenen Berufsgruppen und stellte 1959 seine Theorie zur Arbeitszufriedenheit vor. Dabei forschte er nach besonders motivierenden und besonders demotivierenden Ereignissen. Danach suchte er nach Häufungen, um festzustellen welche Einflüsse es für Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen gilt. Er fand heraus, dass jene Faktoren, welche zu Zufriedenheit führen, nicht dieselben sind, wie jene, welche zu Unzufriedenheit führen. Um zu erklären, warum Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht im direkten Gegensatz zueinander stehen, veröffentlichte er seine 2 Faktoren Theorie. Darin werden 2 Faktorengruppen für diesen Gegensatz erwähnt.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. N.G., 2015. [<http://www.wirtschaftslexikon24.com> (Abgerufen am 20.3.2015)]

<sup>29</sup> Vgl. N.G., 2015. [<http://www.wirtschaftslexikon24.com> (Abgerufen am 20.3.2015)]

<sup>30</sup> Vgl. Laufer 2013: 44

Die Hygienefaktoren, auch Stabilisatoren bezeichnet, sind verantwortlich dafür, dass keine Unzufriedenheit aufkommt. Sind diese ausreichend erfüllt, herrscht lediglich keine Unzufriedenheit, aber echtes Mitarbeiterengagement oder Freude bei der Arbeit fehlen dennoch. Beispiele hierfür sind: gute Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, betriebliche Sozialleistungen, personelle Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen oder Unternehmenspolitik.

Die Motivatoren sorgen für Zufriedenheit und Hingabe während der Arbeit. Nur wenn diese erfüllt sind, werden die Mitarbeiter durch deren Tätigkeit selbst motiviert und deshalb engagiert arbeiten. Beispiele für Motivatoren sind etwa Selbstbestätigung durch Leistungserfolg, Anerkennung, Beförderung, Selbstentfaltung, Entscheidungsvollmacht oder Verantwortung.

Nur wenn die Hygienefaktoren und die Motivatoren gemeinsam erfüllt sind, lässt sich langfristige Arbeitszufriedenheit schaffen.<sup>31</sup>

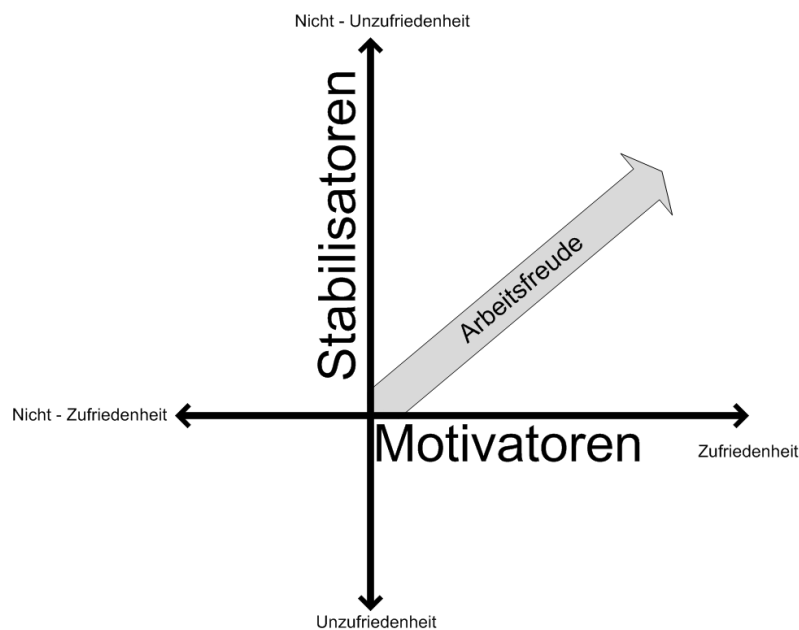


Abbildung 3 – Arbeitsfreude durch Motivatoren und Stabilisatoren

<sup>31</sup> Vgl. Laufer 2013: 45

### 2.3.4 VIE Theorie nach Vroom

Im Jahr 1964 veröffentlichte Victor Harold Vroom, ein kanadischer Wirtschaftspsychologe, seine VIE Theorie. Dabei geht er davon aus, dass der Mensch jene Alternativen wählt, welche für ihn ein Maximum an Nutzen bringt. Diese Theorie stellt sich als psychologisch-ökonomisch dar und bewertet den Menschen als ein rein rationell handelndes Wesen. Vroom betrachtet dabei drei Faktoren.

Die **Valenz** sagt aus, wie hoch die erlebte Wertigkeit einer Handlungsfolge oder eines Handlungsergebnisses ist. Sie drückt eine positive oder negative Einstellung zum Ergebnis einer Handlung aus und wird mit einer Zahl beschrieben. Bereits vor Arbeitsbeginn bestimmt jeder Mensch die Valenz um zu erkennen, wie groß das Verlangen ist, das Endresultat zu erreichen. Positiv wirken die Valenzen wie etwa Geld, Bezahlung und Anerkennung, negativ wirken sich zum Beispiel Schmutz oder Gefahr aus.<sup>32</sup>

Die **Instrumentalität** beschreibt, wie eng der Zusammenhang eines Handlungsergebnisses und der Handlungsfolge sind. Die Werte reichen hier von -1 bis +1, wobei ein Wert von +1 bedeutet, dass die Handlungsfolge nach den Handlungsergebnissen mit absoluter Sicherheit, also zu 100% eintritt. Ein Wert von -1 sagt aus, dass die Handlungsfolge mit absoluter Sicherheit nicht eintritt. Zwischen diesen Grenzen sind alle Werte möglich. Wenn ein Mitarbeiter nun täglich Überstunden leistet, um eine Gehaltserhöhung zu bekommen, gibt die Instrumentalität an, wie sehr dieser glaubt, sein Ziel mit diesem Mittel zu erreichen. Die Überstunden sind hier das Handlungsergebnis, die Gehaltserhöhung stellt hier die Handlungsfolge dar. Die Valenz eines Handlungsergebnisses errechnet sich aus dem Produkt der Valenzen aller Handlungsfolgen und der subjektiven Instrumentalität der Handlungsfolgen<sup>33</sup>

Die **Erwartung** drückt aus, wie hoch die jeweilige Person die Wahrscheinlichkeit einschätzt, dass die Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führt. Die Erwartung wird mit Werten von 0 bis 1 beschrieben. In der VIE Theorie wird die Motivation eines Menschen etwas zu Tun, durch den Zusammenhang der Erwartung mit der Valenz beschrieben. Da diese beiden Größen multiplikativ miteinander verbunden sind, bedeutet dies im Umkehrschluss, dass keine Anreize zu Handlungen bestehen, wenn die Erwartung oder die Valenz 0 betragen. Dadurch können Erklärungen geliefert werden, wie Personen zwischen mehreren Alternativen entscheiden.<sup>34</sup> In Beobachtungen konnte immer wieder belegt werden, dass die Annahmen der VIE Theorie zu großen Teilen der Realität entsprechen. Zudem hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmung der Instrumentalität stärker

---

<sup>32</sup> Vgl. Ursin 2006: 124

<sup>33</sup> Vgl. Ursin 2006: 125

<sup>34</sup> Vgl. Ursin 2006: 125

vom Verhalten des Vorgesetzten abhängt, die Wahrnehmung der Erwartung aber eher durch die individuellen Persönlichkeitsmerkmale.<sup>35</sup>

Als Kritikpunkte werden die zu starke Standardisierung der Einflussgrößen, besonders der Instrumentalität, gesehen, sowie dass es keine Erklärungen gibt, wodurch die Erwartungen nachvollzogen werden können. Gerade dies wäre zur Lenkung der Motivation von entscheidender Bedeutung.<sup>36</sup>

### 2.3.5 Rubikonmodell

Der Name des Modells geht ins Jahr 49 vor Christus zurück als Gaius Iulius Caesar mit bewaffneten Truppen den Grenzfluss Rubikon überquerte und somit dem römischen Senat den Krieg erklärte. Der Legende nach wurden hier auch die berühmten Worte *Alea iacta est*, deutsch: Der Würfel ist gefallen, gesprochen. Der sprichwörtliche Schritt über den Rubikon bezeichnet also einen Punkt, an dem eine unumkehrbare Entscheidung in eine Richtung getroffen wird. In Anlehnung daran erstellten Heinz Heckhausen und Peter Gollwitzer ein Modell von vier aufeinanderfolgenden und teils aufeinander aufbauenden Handlungsphasen.

Zu Beginn steht die **Phase des Abwägens**. Hierbei filtert der Mensch aus seinen Wünschen jene heraus, welche aufgrund der Realisierbarkeit und Attraktivität am lohnendsten erscheinen. Durch diese Entscheidung überschreitet man im übertragenen Sinne auch den Rubikon.<sup>37</sup>

Im Anschluss daran folgt die **Planungsphase**. Dabei wird die Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung strukturiert und ins Auge gefasst. Die Beschaffung von Informationen wird auf zielerreichungsrelevante ausgerichtet. Mögliche Problemstellungen werden bereits abgeschätzt und Lösungsmöglichkeiten gesucht.<sup>38</sup>

Die dritte ist die **Handlungsphase**. Hierbei wird das Ziel umgesetzt. Dabei geht es darum, sich bei der Erledigung gegen äußere Störfaktoren abzusichern und das eigene Engagement aufrechtzuerhalten, selbst wenn es zu Schwierigkeiten kommt.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Ursin 2006: 126

<sup>36</sup> Vgl. Ursin 2006: 126

<sup>37</sup> Vgl. Carell, Hermann, Kleinbeck 2007: 53

<sup>38</sup> Vgl. Carell, Hermann, Kleinbeck 2007: 54

<sup>39</sup> Vgl. Carell, Hermann, Kleinbeck 2007: 54

Zuletzt folgt die **Bewertungsphase**. Hier wird nach der Handlung zur Zielerreichung festgestellt, ob das Ziel, die Erfüllung eines Wunsches, vollständig erreicht wurde. Sollte dies nicht der Fall sein werden die Hintergründe dafür analysiert. Dies hat auch Einfluss auf zukünftige Handlungen, weil diese Hindernisse dann schon berücksichtigt werden und ein Wunsch durch den Aufwand eventuell unattraktiv wird.<sup>40</sup>

Das Rubikonmodell ist nicht nur auf Einzelpersonen anwendbar, sondern auch auf Gruppen. Dieses Modell unterstützt im speziellen innovatives Handeln, denn so können komplexe Prozesse in Teilschritte aufgebrochen werden.

---

<sup>40</sup> Vgl. Carell, Hermann, Kleinbeck 2007:53, 54





## 3 Materielle Motivationsinstrumente

Grundsätzlich werden die materiellen Motivationsinstrumente in zwei Kategorien eingeteilt. Jenen, welche direkt die Arbeitstätigkeit betreffen wie etwa Geld, einen Firmenwagen oder Firmenhandy, und jene, welche nicht mit der Arbeit zusammenhängen, wie freie Verpflegung in der Kantine oder ein Betriebskindergarten. Ich werde in diesem Kapitel eine solche Unterteilung nicht durchführen und vorrangig den Einfluss von Geld betrachten, da dieser den bedeutendsten darstellt. Durch höhere Lohneinnahmen versprechen sich Mitarbeiter nämlich, einen besseren Lebensstandard erarbeiten zu können. Das nächste Unterkapitel dient dann dazu, relevante Lohnformen zu erörtern. Zuletzt werden noch andere, neben dem Geld verbreitete Vergütungen vorgestellt.

### 3.1 Geld als Motivationsinstrument

Geld stellt den größten Anteil an materieller Vergütung dar, dabei wird es als Mittel zur Motivation stets diskutiert. Es ist Teil jeder Motivationstheorie, lediglich das Ausmaß und die Wirksamkeit werden dabei immer wieder in Frage gestellt<sup>41</sup>, denn eine einmalige Bezugserhöhung kann nicht über eine sehr lange Zeitspanne motivieren. Der Entlohnte wird die neue Menge seines Verdienstes irgendwann als selbstverständlich betrachten und erneut eine Erhöhung für Mehrleistung wünschen. Manche Theoretiker gehen sogar davon aus, dass eine zusätzliche Zahlung als ein Mittel der extrinsischen Motivation, die intrinsische schwächt.<sup>42</sup> Dies ist auch der Fall, wenn die erwartete Steigerung der Vergütung nicht im erwarteten Ausmaß eintritt, wenn zum Beispiel die Prämie oder Tariflohnerhöhung niedriger ausfällt. Als negativer Effekt kann es auch vorkommen, dass die Mitarbeiter die Prämienbelohnten Tätigkeiten verstärkt ausführen, und andere Aufgaben vernachlässigen. Werden dann mehrere Anreizsysteme geschaffen, verlieren diese an Bedeutung, da eine ausgleichende Wirkung zwischen den einzelnen Bonifikationen entsteht.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Unger 1985: 161.

<sup>42</sup> Vgl. Chamoro-Premuzic 2013. [<http://www.harvardbusinessmanager.de> (Abgerufen am: 31.5.2014)]

<sup>43</sup> Vgl. Laufer 2013: 57

Sicher ist jedoch, dass die erreichte Geldmenge für den Entlohten folgendes bedeutet:

1. Ein gewisser Teil dient zur Befriedigung der Grundbedürfnisse, der übrige Teil kann dazu verwendet werden, Wünsche zu erfüllen. Es motiviert also nicht die Geldmenge im engeren Sinn, sondern das, was damit beschafft werden kann.<sup>44</sup>
2. Die Menge des Verdienstes wird als Vergleichsmaßstab der notwendigen Ausbildung, Erfahrung oder der Schwierigkeit der Tätigkeit (sowohl in geistiger als auch körperlicher Hinsicht) herangezogen. Diese kann aber auch ein Indikator für die pünktliche oder richtige, beziehungsweise pflichtgetreue Erledigungen von Aufgaben sein. Geld kann also auch als Statussymbol angesehen werden.<sup>45</sup>

Manchmal wird die ausbezahlte Geldmenge auch als Entschädigung für Unzufriedenheit während der Arbeitszeit betrachtet, zum Beispiel für eintönige Arbeitsfolgen, ungerechte Behandlung, fehlender Kontakt zu Kollegen oder geringem Entscheidungsspielraum. Verstärken sich diese Frustrationsauslöser, so steigt auch die Erwartungshaltung an die Entlohnung. Da aber wie erwähnt, eine Lohnerhöhung nicht dauerhaft motivieren kann, stellt dies keine Lösung dar. Vielmehr müssen die Ursachen für das Frustrationsempfinden detektiert und eliminiert werden.<sup>46</sup>

Grundsätzlich wird zwischen zwei Bezahlungsvarianten unterschieden, dem Lohn und dem Gehalt. Dadurch, dass die Unterschiede zwischen Arbeiter und Angestellten immer geringer werden und teilweise sogar etwas verschwimmen, sind auch die Unterschiede zwischen diesen Bezahlungsvarianten nicht mehr so groß wie in der Vergangenheit. Das Gehalt wird an üblicherweise an Angestellte ausbezahlt. Dieses ist in jedem Monat gleich hoch und nicht von der Länge des Monats abhängig. Ein Angestellter erhält also in einem kürzeren Monat, wie etwa dem Februar, denselben Betrag wie im Vormonat. Jedoch wird im Dienstvertrag eine Wochenarbeitsdauer in Stunden festgelegt. In vielen Firmen ist es heutzutage möglich, jene Stunden, welche über diese Dauer hinausgehen, auf einem Stundenkonto zu sammeln. Diese Stunden werden in vielen Fällen aber nicht ausbezahlt, sondern können nur mit Zustimmung des Vorgesetzten in Form von Freizeit abgebaut werden.<sup>47</sup> Bei leitenden Angestellten wird manchmal ein Jahresgehalt festgelegt, welches dann dennoch monatlich ausgezahlt wird.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Nick 1974:172

<sup>45</sup> Vgl. Franke 2005: 12

<sup>46</sup> Vgl. Laufer 2013: 57, 58

<sup>47</sup> Vgl. N.G. 2015 <http://www.gehaltsvergleich.info/lohn-und-gehalt.htm> (Abgerufen am: 31.5.)]

<sup>48</sup> Vgl. Braun 2011. [<http://de.over-blog.com> (Abgerufen am: 31.5.)]

Der Lohn wird wiederum an Arbeiter ausbezahlt.<sup>49</sup> Als Arbeiter werden jene Menschen definiert, welche vorwiegend handwerkliche Tätigkeiten ausführen. Dies sind nicht nur einfache Tätigkeiten, denn viele Aufgaben setzen langjährige Berufserfahrung und eine branchenspezifische Ausbildung als Facharbeiter voraus.<sup>50</sup>

## 3.2 Lohnformen

Da der Lohn als Instrument zur Erhöhung der extrinsischen Motivation genutzt werden soll, muss abgewogen werden, welche Lohnform die effektivste für den betreffenden Fall ist.

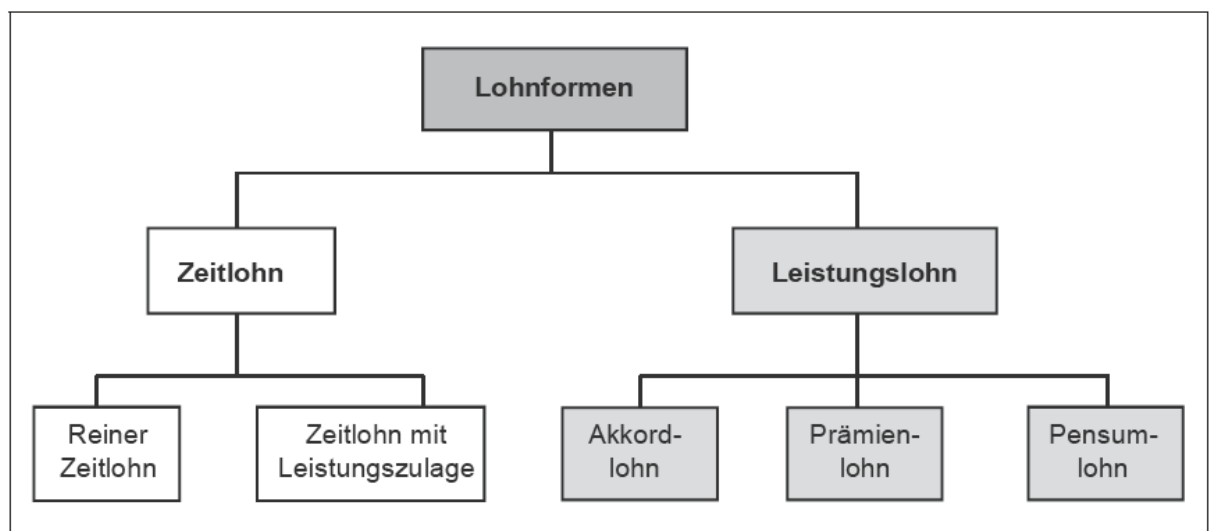


Abbildung 4 - Übersicht zentrale Lohnformen<sup>51</sup>

Beim Zeitlohn ist die Dauer der Anwesenheit das Bemessungskriterium, beim Leistungslohn die erbrachte Menge.

### 3.2.1 Reiner Zeitlohn

Beim reinen Zeitlohn wird lediglich die Arbeitszeit zu einem festgelegten Tarif abgegolten. Ein Bezug zur Leistung besteht nur indirekt, als dass eine gewisse Normalleistung stets erbracht werden muss. Da es hier für den Mitarbeiter keine Anreize gibt, mehr als die

<sup>49</sup> Vgl. N.G. [<http://www.gehaltsvergleich.info/lohn-und-gehalt.htm>] (Abgerufen am: 31.5.2015)]

<sup>50</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2014. [<https://www.wko.at>] (Abgerufen am 15.5.2015)]

<sup>51</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008: 107

Normalleistung zu erbringen, wird dieses Modell eher angewendet, wenn es schwierig oder unzweckmäßig ist, die Leistung zu messen. Zum Beispiel bei kreativ-schöpferische Tätigkeiten, Tätigkeiten welche zu selten auftreten, um den Aufwand zur Ermittlung der Normalleistung recht zu fertigen oder Tätigkeiten mit Sicherheitsrisiken.<sup>52</sup> Der Vergütungssatz pro geleisteter Zeiteinheit (Stunden, Tage, Monate) richtet sich nach den Tätigkeiten und der notwendigen Ausbildung.<sup>53</sup>

### 3.2.2 Zeitlohn mit Leistungszulage

Bei dieser Lohnform wird versucht, mittels einer Zulage einen zusätzlichen Leistungsanreiz zu schaffen. Da die Gewährung und Höhe der Zulage aber von subjektiver Beurteilung und nicht rein von quantitativen Kennzahlen abhängt, kann noch nicht von Leistungslohn gesprochen werden. Die Bewertung der Kriterien zur Leistungsbeurteilung stellt eine zusätzliche Aufgabe an den Vorgesetzten dar.<sup>54</sup> In der Praxis haben sich drei Formen hervor getan:

1. Bei der einheitlichen Zulage erhält jeder die prozentual gleiche Vergütung. Diese Art wird angewendet, wenn sich der Anteil von einzelnen Personen am Endergebnis nur schwer feststellen lässt, zum Beispiel wenn an einem Arbeitsschritt ein Team von Personen tätig ist.
2. Bei der pauschalen Leistungsbeurteilung erhalten die Arbeitnehmer prozentual unterschiedliche Vergütungen aufgrund einer pauschalen Bewertung. Dieses Modell ist am stärksten von der subjektiven Einstellung des Beurteilers abhängig.
3. Bei der analytischen Leistungsbeurteilung erhält jeder Mitarbeiter eine individuelle Vergütung. Ermittelt wird diese durch festgelegte Kriterien, welche von dem Vorgesetzten bewertet werden. Typische Beispiele sind Quantität und Qualität der gefertigten Produkte auf Einzelarbeitsplätzen.<sup>55</sup>

### 3.2.3 Akkordlohn

Beim Akkordlohn wird der Mitarbeiter direkt für seine erbrachte Leistung entlohnt. Im Normalfall steigt die Vergütung proportional zur Leistung, jedoch müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, damit der Akkordlohn eingeführt werden kann: Die Arbeit muss

---

<sup>52</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 108

<sup>53</sup> Vgl. Das Wirtschaftslexikon 2015. [<http://www.daswirtschaftslexikon.com/>] (Abgerufen am 14.4.2015)]

<sup>54</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 108

<sup>55</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 109

**akkordfähig** sein, das bedeutet der Arbeitsablauf ist im Vorhinein bekannt und die erbrachte Arbeitsmenge ist regelmäßig, leicht und richtig ermittelbar. Zudem muss **Akkordreife** gegeben sein. Dies ist der Fall, wenn der Arbeitsablauf nach einer Einarbeitungsphase beherrschbar ist. Das letzte Kriterium ist die **Beeinflussbarkeit**: Der Mitarbeiter muss durch seine Tätigkeit und seinen Arbeitswillen die Ausbringungsleistung direkt beeinflussen können.<sup>56</sup> Des Weiteren wird beim Akkordlohn zwischen Stückakkord und Zeitaakkord differenziert. Beim Stückakkord wird ein Geldbetrag je gefertigter Einheit vereinbart. Somit steigt die Vergütung mit der ausgebrachten Stückzahl.<sup>57</sup> Auch eine Treppenähnliche Stufung der Vergütung ist möglich.

Hingegen wird beim Zeitaakkord dem Mitarbeiter für jedes gefertigte Teil eine Zeit gutgeschrieben. Die Höhe seines Zeitaakkordkontos wird dem Mitarbeiter sozusagen ausbezahlt. Dies hat den Vorteil, dass bei Tariflohnänderungen nur der Faktor, mit welchen die Zeit multipliziert wird, geändert werden muss, während beim Stückakkord die Faktoren für jedes Produkt neu ermittelt werden müssen.<sup>58</sup>

### 3.2.4 Prämienlohn

In Zeiten zunehmender Automatisierung von Arbeitsschritten ist es dem Einzelnen in immer geringerem Maße möglich, die Austragsmenge komplett alleine zu steuern. Ein Akkordlohn scheint daher immer seltener angemessen. Der Prämienlohn kann dies und Qualitätserfordernisse abdecken. Dieser besteht aus dem Grundlohn, welcher zeitbezogen ist und der Prämie, welche aufgrund erbrachter Leistung ermittelt wird. Die Prämie ist hier objektiv feststellbar.<sup>59</sup> Im ersten Schritt wird der prämienpflichtige Einflussbereich festgelegt. Dabei muss überprüft werden, welche Leistungsmenge am günstigsten ist. Hohe Ausbringungsmengen könnten sich zum Beispiel negativ auf die Qualität oder Werkzeugstandzeiten auswirken. Als nächstes wird die maximal erreichbare Prämie definiert – somit ergibt sich die Prämien Spannweite. Zuletzt wird noch der Verlauf der Prämienlohnlinie festgelegt. Mit dieser wird das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst.<sup>60</sup>

---

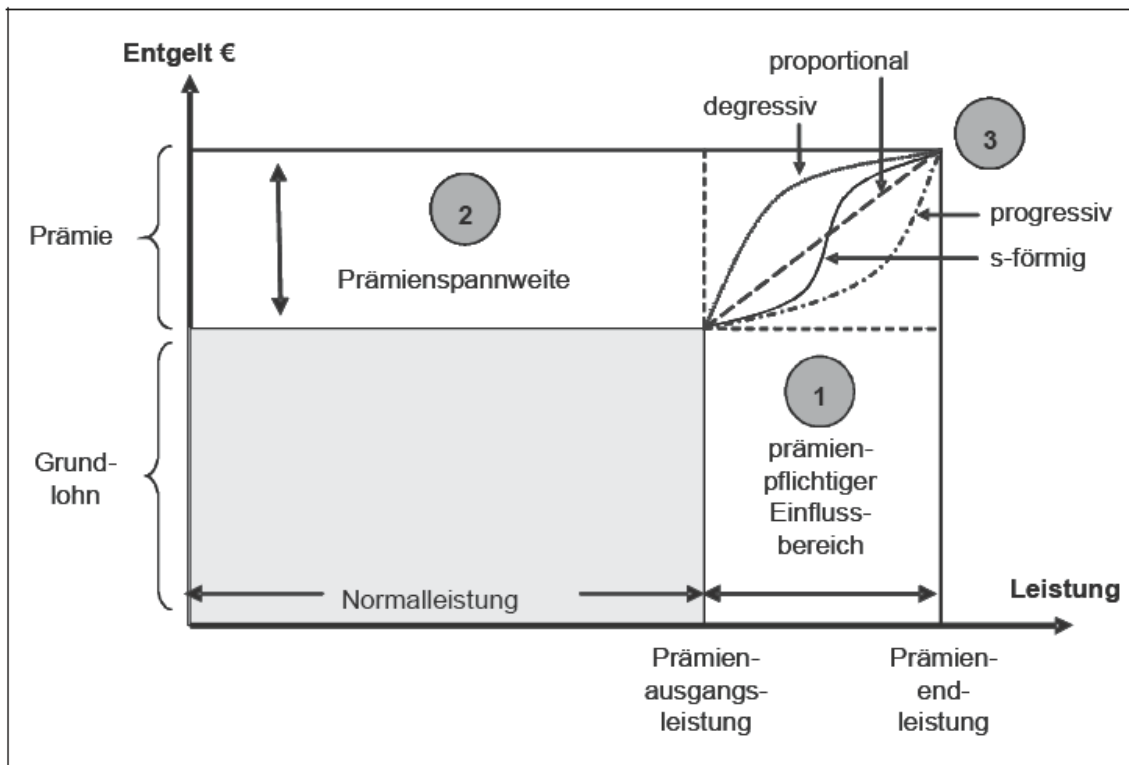
<sup>56</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 109

<sup>57</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 110

<sup>58</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 110

<sup>59</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 112

<sup>60</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 113

Abbildung 5 - Zusammensetzung Prämienlohn<sup>61</sup>

Einen **proportionalen** Verlauf der Prämienlohnlinie wählt man, wenn man einen kontinuierlichen Leistungszuwachs erreichen möchte. Dies ist der Fall, wenn sich höhere Stückzahlen auf andere Aspekte nicht negativ einwirken. Ein **degressiver** Verlauf bedeutet, dass der Grenznutzen nach Überschreiten der Prämienausgangsleistung abnimmt. Der Anreiz, höhere Leistungen zu erbringen wird dann stetig geringer. Übermäßigen Verschleiß oder hoher Mitarbeiterbelastung kann so entgegengewirkt werden. Wird ein **progressiver** Verlauf vorgegeben, dann wird jedes weitere Stück stärker entlohnt. Diese Entlohnung spornt die Mitarbeiter zu immer höheren Leistungen an. Ist der Verlauf der Prämienlohnlinie jedoch **S-förmig**, dann werden durchschnittliche Leistungen stärker honoriert, das bedeutet, dass schwache Leistungen und übertrieben starke einen geringeren Grenznutzen aufweisen als eine mittlere Leistungserbringung.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 113

<sup>62</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 113

### 3.2.5 Pensumlohn

Beim Pensumlohn werden künftig erwartete Leistungen vergütet, anstelle von in der Vergangenheit erbrachten. Auch hier werden ein Grundlohn und ein leistungsabhängiger Pensumanteil zur Ermittlung der Vergütung herangezogen. Liegen die Leistungen längerfristig hinter den Erwartungen, wird auch der Pensumanteil für die nächsten Perioden verringert. Je länger der Planungszeitraum ist, umso weniger Unterschiede bestehen zum Zeitlohn.<sup>63</sup>

## 3.3 Weitere materielle Motivationsinstrumente

Die Ansporn durch finanzielle Anreize mag zwar der bekannteste sein, ist jedoch bei weitem nicht der Einzige. Ein Firmenwagen zum Beispiel, bietet Vorteile für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber kann die Fahrzeugkosten steuerlich absetzen und erhält, im Unterschied zu Sonderzahlungen, dafür einen Gegenwert. Da das Fahrzeug als Vergütung gilt, sinken auch das Bruttogehalt und die Lohnnebenkosten. Der Arbeitnehmer erhält kostenfrei oder zu geringeren Kosten ein Fahrzeug, darf aber nicht außer Acht lassen, dass dieser geldwerte Vorteil auch versteuert werden muss. In jedem Fall aber gilt ein Firmenfahrzeug in gewisser Weise als Statussymbol.<sup>64</sup>

Firmenhandys und -laptops sind ebenfalls oft gewährte Anreize, von welchen beide Parteien profitieren. Die Kosten für die Anschaffung solcher Kommunikationsmittel sind für den Arbeitgeber nicht ausschlaggebend und die laufenden Kosten wie Telefon- oder Internetrechnungen, sind meist mit All inclusive oder Flatrate Verträgen abgegolten. Wenn solche Mittel auch privat genutzt werden, ist es leichter, den Arbeitnehmer auch außerhalb der Dienstzeiten zu erreichen. Neben der Möglichkeit für den Mitarbeiter, neueste Technologie nutzen zu können und Telefonkosten zu sparen, bedeuten solche Ausstattungen auch immer eine gewisse Anerkennung der Leistungen. In manchen Firmen wird die Exklusivität der Kommunikationsmittel sogar der hierarchisch eingenommenen Stellung oder der Dauer der Firmenzugehörigkeit angepasst.

Auch eine neue Büroausstattung kann als Motivationsfaktor fungieren. Jedoch wirkt dieses Instrument der Anerkennung nur auf betriebsinterne Personen ein. Im privaten Umfeld des Mitarbeiters kann dies nicht richtig als Statussymbol verwendet werden. Außerdem wirkt eine Büroausstattung nur wenige Zeit, bzw. maximal wenige Jahre „neu“ und müsste bald wieder ausgetauscht werden. Die Tatsächliche Nutzungsdauer solcher Einrichtungen

---

<sup>63</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer 2008: 113

<sup>64</sup> Vgl. N.G. <http://www.firmenauto.de> (abgerufen am 23.5.2015)



ist, speziell in kleinen und mittelständischen Betrieben, jedoch um vieles länger. Einen dauerhaften Nutzen erhält der Mitarbeiter dann, wenn dieser seine Arbeitsumgebung individuell auf seine Wünsche ausrichten kann, wie etwa Heizung oder Klimaanlage für sein Büro selbst zu regeln oder die richtige Beleuchtungsstärke zu wählen.

Auch in Form von Marketingartikeln, Reisen oder Sondermünzen kann die Firma Wertschätzung für besonderen Einsatz oder lange Betriebszugehörigkeit ausdrücken. In den meisten Firmen gibt es zudem Mitarbeiterrabatte für die dort hergestellten Produkte und Dienstleistungen. Zuschüsse zur Verköstigung oder eine Betriebskantine, ein Betriebskindergarten bzw. Vergünstigungen bei kommunalen Kindergärten oder eine betriebliche Altersvorsorge mögen im ersten Anblick nicht als besonders große Anreize gesehen werden, jedoch zeigen diese Hilfen, dass dem Arbeitgeber das Wohl seiner Belegschaft am Herzen liegt und strahlt so ein freundlicheres Arbeitsumfeld aus. Dasselbe gilt auch für eine von der Firma organisierte Transportmöglichkeit (= Firmenbus) oder eine Dienstwohnung.<sup>65</sup>

Ein Mittel, mit dem eine Firma einen Mitarbeiter Ihre Wertschätzung ausdrücken kann, ist dessen eigener Parkplatz. Das mag banal anmuten, kann aber eine große Wirkung erzielen. Denn der Beschäftigte erspart sich lästiges Parkplatzsuchen und ein eigener, reservierter Parkplatz gilt ebenfalls als Statussymbol. Meist drückt die Entfernung zum Arbeitsplatz die Höhe der Wertschätzung aus. Firmen können so ungenützte Flächen zur Motivation einsetzen und dies mit relativ geringen Mitteln.

---

<sup>65</sup>Vgl. Laufer, 2004: 1

## 4 Immaterielle Motivationsinstrumente

Um Mitarbeiter dauerhaft ans Unternehmen zu binden und hervorragende Arbeitsleistungen zu erreichen, müssen die Mitarbeiter für das Unternehmen und seine Interessen gewonnen werden. Materielle Motivationsinstrumente schaffen oftmals nur die Rahmenbedingungen dafür. Die immateriellen Motivationsinstrumente sind es, welche maßgeblich zum Wohlbefinden der Mitarbeiter in deren Arbeitsumfeld beitragen. Dabei lassen sich viele dieser Methoden von Führungskräften einfach in die täglichen Aufgaben einbinden.

### 4.1 Nutzen für den Mitarbeiter

Jeder Vorgesetzte muss sich der Tatsache stets bewusst sein, dass sich jeder Mensch stets die Frage stellt: „Wodurch ist es nützlich für mich?“. Kein Mensch wird etwas, dass er nicht gerne tut verrichten, wenn es keinerlei Zweck für ihn hat. Dies gilt auch für den Vorgesetzten selbst. Wenn kein Nutzen (egal ob kurz-, mittel-, oder langfristig) erkennbar ist, werden die Mitarbeiter Veränderungen skeptisch gegenüber stehen oder diese nicht befürworten.<sup>66</sup>

Beispiele für Mitarbeiternutzen sind:

- Kurzfristig: Leistung von Überstunden und Ausbezahlen derselben = Mehrverdienst
- Langfristig: Anerkennen von Leistungen – Beförderung

Beispiele für nicht erkennbaren Mitarbeiternutzen sind:

- freiwillige Mehrproduktion durch die Mitarbeiter, wenn kein Bonifikationssystem besteht
- Pausenzeiten strikt einhalten

Die Führung hat also den Nutzen für den Einzelnen zu veranschaulichen, wenn dieser nicht sofort klar erkennbar ist, um eine bessere Kooperation bei einzelnen Maßnahmen zu erwirken. Sollte es nicht möglich sein, einen sachlichen Nutzen aufzuzeigen, so muss

---

<sup>66</sup> Vgl. Laufer 2013: 34, 35

zumindest ein immaterieller (emotionaler) Vorteil für den Beschäftigten erkennbar sein. Dies soll am Beispiel einer strikten Einhaltung der Pausenzeiten verdeutlicht werden:

Man nehme an, eine Minute eines Mitarbeiters kostet dem Unternehmen 45 Cent an Lohn- und Lohnnebenkosten. Wenn nun die Mitarbeiter einer Fertigungslinie zwei Minuten vor dem Pausensignal die Arbeit einstellen, zum Beispiel um zu einem Aufenthaltsraum zu gehen und drei Minuten danach die Arbeit wieder aufnehmen, dann entstehen zu jeder Pause weitere fünf Minuten in welchen keine produktive Tätigkeit verrichtet wird.

Wenn man nun von neunzig Personen und drei Pausen pro Tag ausgeht, entstehen folgende Kosten:

$$90 \text{ [Personen]} \times 5 \text{ [Minuten]} \times 3 \text{ [Pausen]} \times 45 \text{ [Cent]} = 607,5 \text{ € täglich.}$$

Allein durch das veranschaulichen einer solchen Zahl können einige Mitarbeiter zu einem bewussteren Verhalten bewegt werden, viele werden aber dennoch nur einen Nutzen für das Unternehmen sehen können. Daher bedarf es noch der weiteren Erläuterung, dass durch die Vermeidung dieser Kosten langfristig der Preis für das Fertigprodukt gesenkt werden kann. Ein geringerer Stückpreis ist ein komparativer Konkurrenzvorteil den Mitbewerbern gegenüber. Und dies führt zur Absicherung von Arbeitsplätzen. Und genau darin liegt der Nutzen für den Mitarbeiter, wenn dieser seine Arbeits- und Pausenzeiten genau einhält.

## 4.2 Job Enlargement – Job Enrichment

„Beim *Job Enlargement* (Arbeitsplatzerweiterung) handelt es sich um eine Erweiterung der von einem Mitarbeiter zu erfüllenden Arbeitsaufgaben, indem vorgegebenen Tätigkeitselementen im Hinblick auf die Anforderungsstruktur gleichartige Aufgabeninhalte angefügt und damit Zykluslänge und Variabilität der Aufgabe erhöht werden.“<sup>67</sup>

Dadurch sollen einseitige Belastungen in physischer, aber vor allem auch in psychischer Hinsicht reduziert werden. In der Praxis werden dem Beschäftigten also zusätzliche Aufgaben erteilt, um so den Arbeitsinhalt zu vergrößern. Jedoch werden keine (weiteren) Entscheidungskompetenzen verliehen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass der Mitarbeiter ein Arbeitserfolgserlebnis verspürt, beziehungsweise einen Sinn oder Zusammenhang der Tätigkeiten erkennen kann. Dies wird erreicht, wenn ein Mitarbeiter nicht nur einen Arbeitsschritt verrichten kann, sondern eine Baugruppe oder ein Produkt gänzlich

---

<sup>67</sup> Wirtschaftslexikon24 2015. [<http://www.wirtschaftslexikon24.com> (Abgerufen am 17.5.2015)]

alleine fertigstellen kann. Dadurch wird vermieden, dass der Mitarbeiter das *Job Enlargement* einfach nur als eine Anhäufung von viel zu klein zerlegter Arbeitsteilung ansieht.<sup>68</sup>

Beim *Job Enrichment* werden zur produktiven Tätigkeit noch weitere Aufgaben wie Planung, Wartung, Reparatur und Qualitätskontrolle hinzugefügt. Durch das Ergänzen von Entscheidungskompetenzen und die damit einhergehende Humanisierung der Tätigkeiten, soll die Quantität und die Qualität der Arbeit gesteigert werden. Einerseits können Schwierigkeiten so rascher bearbeitet werden, weil Probleme zur Beseitigung nicht in die nächste Hierarchiestufe gegeben werden müssen, andererseits wird das Engagement der Mitarbeiter erhöht, wenn diese gefordert werden. Mit der gewonnenen Arbeitsplatzsicherheit sowie dem erhöhten Prestige steigt auch die intrinsische Motivation zur Tätigkeit. Zusätzlich wird durch die besseren Selbstverwirklichungsmöglichkeiten auch die Kreativität der Belegschaft gefördert und Verbesserungen können diese gleich selbst umsetzen. Probleme treten auf, wenn sich ein Mitarbeiter den gestiegenen Herausforderungen nicht gewachsen sieht oder an eine psychisch wenig beanspruchende Tätigkeit derart gewöhnt ist, dass dieser keine koordinativen Fähigkeiten übernehmen möchte.<sup>69</sup>

### 4.3 Delegation

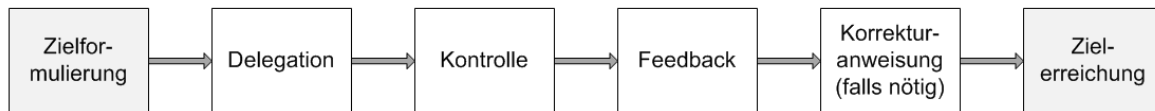
Die Delegation von Aufgaben gehört zu den grundlegendsten Tätigkeiten jeder Führungskraft. Unter der Berücksichtigung einiger Aspekte kann die Übertragung von Aufgaben gezielt dazu eingesetzt werden, Mitarbeiter zu fördern und deren Engagement zu verbessern. Dennoch ist dies für so manche Führungskraft eine Herausforderung.<sup>70</sup> Die Bereitschaft vieles selbst zu erledigen, um die Mitarbeiter zu entlasten, kann fälschlich als mangelndes Vertrauen aufgefasst werden. Einfache Aufgaben weiterzureichen, um einen Mitarbeiter zu bestärken, wird oft als geringe Leistungsbereitschaft der Führungskraft verstanden. Das Verständnis der Mitarbeiter zu erreichen, muss also bei der Aufgabenverteilung immer berücksichtigt werden. In jedem Fall hat der Vorgesetzte dafür zu sorgen, dass die Aufgaben in seinem Sinne und termingerecht erledigt werden. Dieser Vorgang wird durch die folgende Grafik veranschaulicht.

---

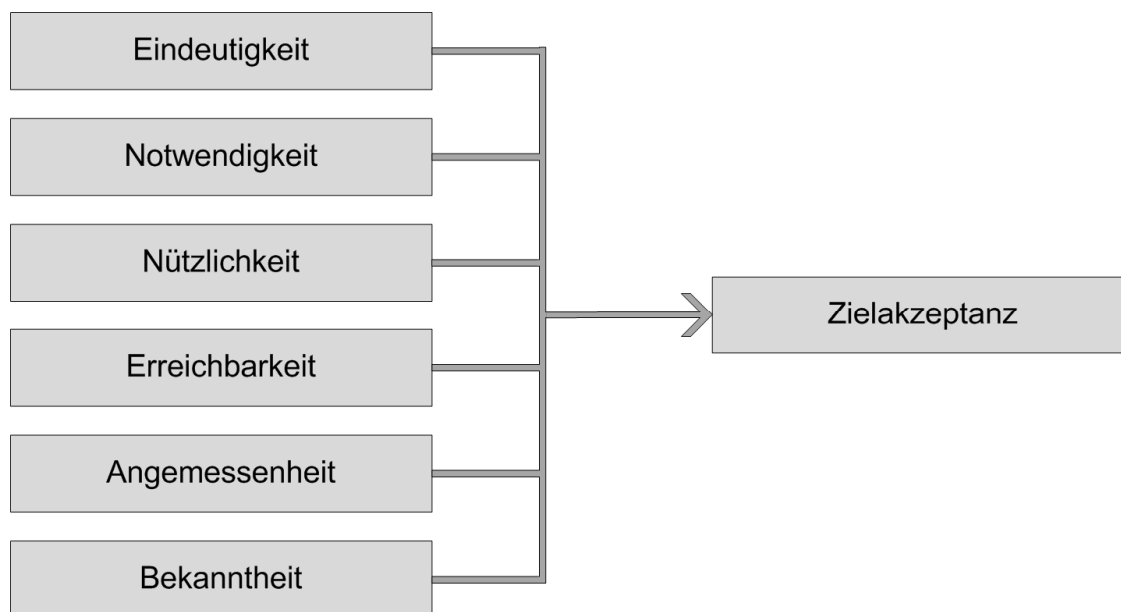
<sup>68</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24 2015. [<http://www.wirtschaftslexikon24.com> (Abgerufen am 22.5.2015)]

<sup>69</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24 2015. [<http://www.wirtschaftslexikon24.com> (Abgerufen am 17.5.2015)]

<sup>70</sup> Vgl. Ströwe, Keromosemito, Fritz 2014: 94

Abbildung 6 – Zielbewusste Mitarbeiterführung<sup>71</sup>

Damit Delegation funktioniert, müssen die Beauftragten wissen, was von ihnen erreicht werden soll. Diese müssen dasselbe Ziel auch erreichen wollen. Die Führungskraft muss alles Nötige zur Zielerreichung bereitstellen und, falls dies von Nöten ist, korrigierend einwirken. Folgende Parameter führen zu einer optimalen Zielakzeptanz unter den Geführten.<sup>72</sup>

Abbildung 7 - Voraussetzungen wirksamer Arbeitsziele<sup>73</sup>

Unter Eindeutigkeit des Ziels versteht man, ganz nach dem Spruch „Unklare Zielanweisungen führen zu unklaren Ergebnissen“, dass es von größter Bedeutung ist, dass die

<sup>71</sup> Vgl. Laufer 2013: 110

<sup>72</sup> Vgl. Laufer 2013: 110

<sup>73</sup> Vgl. Laufer 2013: 112

Beschäftigten eindeutig erfahren, was erreicht werden soll. Ansonsten wird das Ziel nur zum Teil erreicht, oder gar nicht. Sehr bemühte Mitarbeiter werden enttäuscht, wenn diese trotz großer Anstrengungen das gewünschte Ziel nicht erreichen, oder diese arbeiten sehr aufwändig in mehrere Richtungen, um verschiedene mögliche Ziele zu erreichen. Oftmals möchte ein Beschäftigter nicht zugeben, dass ihm/ seine Aufgabe nicht klar ist. Zumindest wenn nach mehrmaliger Nachfrage noch kein eindeutiges Sollergebnis feststeht, werden in den meisten Fällen keine genaueren Nachfragen mehr getätigt, um nicht als schwer verständlich oder schwierig zu führen, empfunden zu werden. Deshalb sollte die Führungskraft in einfachen Worten und ohne Umschweife schildern, was erreicht werden soll. Dabei ist auch auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters einzugehen und kleinere Teilziele zu vereinbaren. Besonders am Beginn der neuen Aufgabe sollte vermehrt darauf geachtet werden, ob in die richtige Richtung gearbeitet wird.<sup>74</sup>

Bei der Notwendigkeit des Ziels handelt es sich darum, dass die Belegschaft erkennen können muss, warum die Zielerreichung notwendig ist. Speziell bei klein herabgebrochenen Teilzielen im Unternehmen ist der Nutzen für den gesamten Betrieb nicht klar erkennbar. Es darf nicht der Eindruck entstehen, bei dem Ziel handle es sich um eine Machtdemonstration oder Schikane des Vorgesetzten.<sup>75</sup>

Die Nützlichkeit des Ziels definiert, dass jeder Mitarbeiter in seinem Handeln einen Nutzen sehen möchte. Entweder einen für sich selbst, oder zumindest einen für das Unternehmen. Erkennt der Beschäftigte, dass sich Aufstiegs- oder Weiterbildungschancen ergeben, wenn das vorgegebene Ziel erreicht wird, oder die Zielerreichung für das Unternehmen einen Wert hat, so wird der Geführte mit viel höherem Engagement an die Aufgabe herangehen.<sup>76</sup>

Mit Erreichbarkeit des Ziels ist gemeint, dass Ziele, die zu hoch gesteckt sind und nicht erreicht werden können, schon von Anfang an zur Demotivation führen, da dem Mitarbeiter unausweichlich ein Negativ-Erlebnis bevorsteht. Einhergehend damit ist eine niedrige Leistungsbereitschaft zu erwarten. Ziele müssen so gesteckt sein, dass diese bei einer Anstrengung des Mitarbeiters erreichbar sind.<sup>77</sup> Deshalb dürfen die Ziele auch nicht zu niedrig gesteckt werden, denn eine gewisse Herausforderung spornt an, das Können unter Beweis zu stellen und ist im Nachhinein etwas, worauf man stolz sein kann.

Wenn der Aufwand, der zur Zielerreichung betrieben werden muss, in einem vernünftigen Verhältnis zu Nutzen des Zieles steht, spricht man von der Angemessenheit des Ziels.

---

<sup>74</sup> Vgl. Laufer 2013: 112

<sup>75</sup> Vgl. Laufer 2013: 113

<sup>76</sup> Vgl. Laufer 2013: 113

<sup>77</sup> Vgl. Kosel 2012: 76

Ansonsten könnten manche Beschäftigte, die Aufgabe zur Zielerfüllung als Abstellgleis oder Sackgasse in deren beruflichem Umfeld ansehen.<sup>78</sup>

Durch die Anforderung der Bekanntheit des Ziels muss der Vorgesetzte dafür sorgen, dass alle Betroffenen rechtzeitig über die Ziele und Teilziele eines Projekts in deren vollen Umfang informiert sind. Oft werden Tätigkeiten am Rande der Aufgabe von den Mitarbeitern vernachlässigt oder übersehen, weil diese aufgrund deren bisherigen Berufslebens keine Rücksicht darauf nehmen mussten, wie die Dokumentation eines Projektes etwa. Zudem ist die Bekanntgabe der Terminschiene von großer Bedeutung. Natürlich muss der Vorgesetzte auch die Belegschaft und andere Abteilungen über die delegierten Ziele informieren, wenn deren Unterstützung benötigt wird.<sup>79</sup>

### 4.3.1 Formen der Delegation

Nachdem die Voraussetzungen, welche eine motivierende Wirkung von Aufgabendelegation bedingen, dargelegt wurden, sollen nun die in der Praxis angewandten Methoden der Aufgabenweitergabe aufgezeigt werden.

#### Truppführer System

Bei dieser Organisationsmethode werden kleine (Teil-) Aufgaben der Führung an einzelne Mitarbeiter der nächstunteren Hierarchieebene übertragen. Der Vorgesetzte gibt einzelne Weisungen oder auch Lob nicht an alle Mitarbeiter weiter, sondern an den Truppführer, welcher für die Durchführung oder Weitergabe sorgt. Bei Problemen oder Fragen hat der Vorgesetzte somit immer denselben Ansprechpartner. Der Truppführer erhält bei diesem System zwar nur Pflichten und keine unmittelbaren Rechte, kann aber im kleinen Rahmen bereits erste Führungsqualitäten unter Beweis stellen. Dadurch steigen einerseits die Aufstiegschancen, andererseits ist die Wahrscheinlichkeit, von einem Personalabbau betroffen zu sein auch geringer. Somit profitieren sowohl die Führungsebene als auch der Truppführer selbst von diesem System.

#### Verantwortliche Spezialisten

Hierbei tritt der Vorgesetzte einen Teil der Verantwortung an bestimmte Mitarbeiter ab. Diese werden für eine spezielle Aufgabe geschult und helfen dem Vorgesetzten bei der Überwachung von Richtlinien und Vorschriften. Wenn deren Spezialwissen gefragt ist, kann die Führungskraft, diese Mitarbeiter zu Rate ziehen. Typisch für solche Aufgaben

---

<sup>78</sup> Vgl. Laufer 2013: 114

<sup>79</sup>Vgl. Laufer 2013: 114

sind zum Beispiel Positionen wie der Brandschutzbeauftragter, Sicherheitsvertrauensperson oder Ersthelfer bei Verletzungen.

## 4.4 Verbesserungsvorschläge

Um das Wissen der Mitarbeiter zu nützen, sollte jeder Betrieb ein System zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen pflegen. Die Beschäftigten erkennen in ihrem Umfeld oftmals selbst am besten, welche Abläufe optimiert werden können. Diese Informationsquelle sollte zum Vorteil der Mitarbeiter und der Firma nicht ungenutzt bleiben. Dabei kann man sich mehrerer Instrumente bedienen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Einbringer wissen, dass Vorschläge geschätzt und gefördert werden. Ich möchte hier das Vorschlagskastensystem und das Mängelkartensystem erläutern.<sup>80</sup>

Der **Vorschlagskasten** wird in jeder Abteilung angebracht und dient dazu, anonym Vorschläge oder Hinweise einzubringen. Dieser wird in regelmäßigen Abständen durch das Personalbüro und den Betriebsrat geleert. Dieser Personenkreis wertet die Vorschläge aus, beschließt Maßnahmen und leitet diese an die entsprechenden Führungskräfte weiter. Meistens verwenden die Beschäftigten dieses System, um Beschwerden gegenüber einzelnen Personen oder gegen Strukturen hervorzubringen. Durch die Anonymität des Bemängelnden bedingt, kann keine Rückmeldung direkt an diesen erfolgen und demjenigen ist oft nicht klar, ob und wie sehr seine Vorschläge beachtet und bearbeitet wurden.

Beim **Mängelkartensystem** wird eine kleine Formularkarte ausgefüllt, auf welcher ein Verbesserungsvorschlag oder Mangel beschrieben wird. Ein Durchschlag wird an oder in die Nähe des Mangels gehängt, das Original wird an den Vorgesetzten weitergeleitet. Der Vorgesetzte führt eine Liste mit den Verbesserungsvorschlägen und ist für die Koordination der Punkte, die Umsetzung und die Kommunikation der Status an die Mitarbeiter verantwortlich. Im Gegensatz zum Vorschlagskasten erfolgt beim Mängelkartensystem die Informationsweitergabe nicht anonym und soll eher dazu dienen, Mängel an Einrichtungen und Gebäuden oder auch an der Gerätekonstruktion zum Vorschein zu bringen.

---

<sup>80</sup> Zanetti, 2013: 133



## 4.5 Critical Incident Technik

„Die Critical Incident-Technik (kurz: CIT) ist eine spezielle Interviewtechnik - in manchen Fällen auch Beobachtungstechnik -, die Erfolgs- und Misserfolgskriterien für besonders effektives bzw. ineffektives Verhalten beim Lösen einer (Arbeits-) Aufgabe erhebt. Historisch entstanden ist die Methode als Mittel zur Erhebung von Voraussetzungen für bestimmte Berufe bzw. Arbeitstätigkeiten. Flanagan (1954) entwickelte die CIT zur Selektion von Flugpersonal. Die Methode wurde im deutschsprachigen Raum unter der Bezeichnung "Methode kritischer Ereignisse" bekannt.“<sup>81</sup>

Bei der Methode kritischer Ereignisse versucht der Vorgesetzte in einem Gespräch oder einer Umfrage, außergewöhnliche Ereignisse aus der Sicht der Befragten zu erörtern. Dabei gelten sowohl sehr positiv als auch sehr negativ erlebte Situationen als sogenannte „critical incidents“. Ziel ist es herauszufinden, welche Ereignisse sich besonders in das Gedächtnis eines Menschen einprägen, da diese die subjektive Wahrnehmung maßgeblich beeinflussen. Schon wenige negative kritische Ereignisse können dazu führen, dass sich ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen nicht mehr identifizieren kann und sich emotional davon distanziert.<sup>82</sup>

## 4.6 Krankenstand

Heutzutage hat zum Glück jeder, welcher Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit bezieht, das Recht, auch im Krankheitsfall weiter entlohnt zu werden. Die Kosten hierfür tragen zum Teil der Arbeitgeber, zum Teil die Krankenkassen. Natürlich ist es für den Arbeitgeber unangenehm, auf Mitarbeiter verzichten zu müssen, jedoch ist dies ein Ereignis auf welches jede Firma vorbereitet sein muss. Die Pflicht des Managements, stets ausreichend Ressourcen bereitzustellen und für eine klare Verteilung der Kompetenzen zu sorgen, ist auch in der ISO 9001 Norm festgehalten. Diese bedingt eine Stellvertreterregelung. Es muss klar sein, wer welche oder wessen Aufgaben übernimmt, wenn jemand erkrankt

Jeder Vorgesetzte denkt natürlich vorrangig im Sinne der Firma. So kann, besonders bei vermehrten Krankenständen eines Mitarbeiters oder bei krankheitsbedingten Ausfällen zu charakteristischen Zeitpunkten, zum Beispiel während eines Sportereignisses oder nach dem Wochenende, bei Vorgesetzten der Eindruck entstehen, dass das Recht, in Krankenstand zu treten, von Mitarbeitern ausgenutzt wird. Auch könnte es sein, dass bei tatsäch-

---

<sup>81</sup> Hemmete 2013. [<http://www.hemmecke.com> (Abgerufen am 5.2.2015)]

<sup>82</sup> Vgl. Laufer 2013: 69

lich vorliegender Krankheit, der Zeitpunkt der Gesundheitsmeldung durch den Betroffenen hinausgezögert wird. Das liegt auch darin begründet, dass Ärzte, vermutlich aus Angst vor Haftungen oder Entschädigungsforderungen, dazu neigen, im Zweifel eher krank als gesund zu schreiben. Hinzu kommt, dass es auch schon möglich ist, über einen Anruf eine ärztliche Bestätigung der Arbeitsunfähigkeit zu erlangen. Zwar gibt es staatliche Kontrollmechanismen, wie die Vorladung zum Amtsarzt nach längerer Krankheitsdauer oder die Überprüfung der Ausgehzeiten durch einen Kontrolleur, doch sind dies alleine nicht ausreichende Mittel, um vor einem Missbrauch wirksam abzuschrecken.

Als probates Mittel hat sich hier das Krankenstandsrückkehrgespräch erwiesen. In diesem zyklisch wiederkehrenden Gespräch, bespricht der Vorgesetzte mit jedem Mitarbeiter im Einzelnen den oder die letzten Krankenstände seit dem letzten Gespräch. Dies erfolgt, um Missverständnissen vorzubeugen, im Beisein eines Betriebsratsmitglieds und hat den Zweck mit dem Mitarbeiter Lösungen zu finden, wie ein solcher Krankenstand das nächste Mal vermieden werden kann. Sollten die erarbeiteten Maßnahmen zu keiner Besserung führen, werden im nächsten Gespräch weitere beschlossen. Nach dem dritten Gespräch mit demselben Mitarbeiter innerhalb von 3 Jahren sollten Konsequenzen, wie etwa eine Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz oder in eine andere Abteilung folgen, um das die Gesundheit des Mitarbeiters zu schützen.

Das Interesse des Vorgesetzten an jedem einzelnen Krankstand oder an stichprobenartig ausgewählten zeigt den Mitarbeitern einerseits, dass eine Krankmeldung im Unternehmen nicht ohne Beachtung untergeht, was den Mitarbeiter weniger in Versuchung führt, sich im gesunden Zustand krank zu melden. Viel wichtiger aber ist, dass jeder Einzelne merkt, dass von Seite des Arbeitgebers Interesse an dessen Gesundheit besteht, bzw. sich hierarchisch übergeordnete Personen extra deshalb Zeit nehmen, Geld zur Umsetzung der im Gespräch beschlossenen Maßnahmen ausgeben und deshalb der Mitarbeiter gar nicht krank sein will.

## 4.7 Motivation durch Information

Sachlicher Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen ist in jedem Unternehmen unerlässlich.

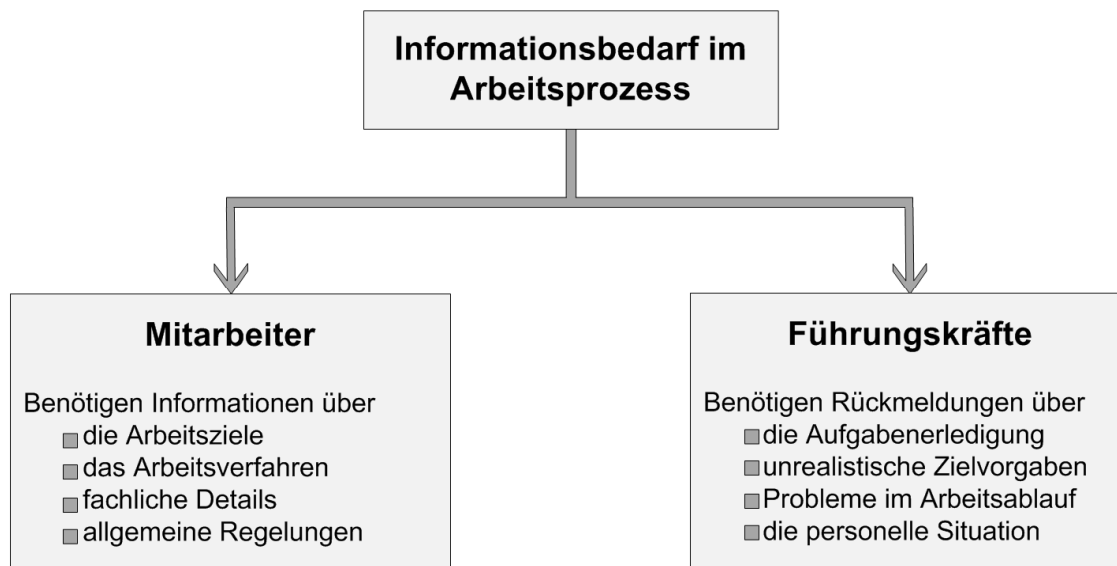


Abbildung 8 – Informationsbedarf im Arbeitsprozess <sup>83</sup>

Neben der Kommunikation auf der Sachebene spielt auch der Austausch auf der Beziehungsebene eine wichtige Rolle während eines Mitarbeitergesprächs. „Das Informationsbedürfnis entspringt dem fundamentalen menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit. Wenn wir nicht wissen, was auf uns zukommt, fühlen wir uns automatisch unsicher.“<sup>84</sup> Durch dieses Verhaltensmuster bedingt, strebt jeder Mensch danach, seinen Wissensstand an für sich selbst relevanten Informationen zu steigern. Sollten sich über offizielle Kanäle keine Informationen erwerben lassen, so wird versucht, diese über andere Mitarbeiter zu erlangen. Durch diese menschliche Eigenschaft entstehen Gerüchte und Halbwahrheiten, da jeder aus seinen eigenen Erlebnissen auf zukünftige Ereignisse schließt. Durch die Weitergabe von einem Mitarbeiter zum nächsten entstehen zusätzliche Missverständnisse.<sup>85</sup> Eine offene Kommunikationskultur in einem Unternehmen verhindert solche Missstände. Lässt man auch untere Hierarchieebenen am Wissen und künftigen Strategien

<sup>83</sup> Vgl. Laufer 2013: 87

<sup>84</sup> Laufer 2013: 88

<sup>85</sup> Vgl. Laufer 2013: 88

teilhaben, so fühlen sich die Mitarbeiter als ernst und vertrauenswürdig wahrgenommen. Zusätzlich können so vergangene oder zukünftige Entscheidungen des Managements nachvollzogen werden. Oftmals führt nur das Verständnis der Hintergründe zur Akzeptanz von Maßnahmen. Der Informationsaustausch kann anhand von zwei Modellen beschrieben werden, der asymmetrischen und der symmetrischen Kommunikation.<sup>86</sup>

Bei der asymmetrischen Kommunikation fließen Informationen nur in eine Richtung. Beispiele dafür sind eine Ansprache vor einer Gruppe oder die Kommunikation mittels Brief oder Email. Rückmeldungen lassen sich nur sehr spärlich und begrenzt feststellen, da diese zum Beispiel beim Briefverkehr zeitverzögert ankommen, sofern überhaupt eine Rückmeldung stattfindet. Beim Gespräch mit einer Gruppe lassen sich etwa über die Mimik und Gestik der Kollegen während dem Empfang der Nachrichten gewisse Schlüsse ableiten. Diese Form der Kommunikation mag für Führungskräfte in gewissen Situationen angenehmer sein, weil das Feedback schwächer oder ganz ausfällt. Jedoch sollte jede Rückmeldung, auch jene auf unangenehme Nachrichten, als Verbesserungsmöglichkeit für die Zukunft betrachtet werden.<sup>87</sup>

Viel wirkungsvoller scheint hier schon die symmetrische Kommunikation, bei welcher Informationen zwischen zwei Stellen in beide Richtungen ausgetauscht werden. Bei einer Gruppe wäre dies zum Beispiel eine Diskussion zu einem Thema, bei Einzelpersonen das Mitarbeitergespräch. Durch das Austauschen von Informationen und Meinungen können Missverständnisse im Ansatz erkannt und gleich klargestellt werden.<sup>88</sup>

## 4.8 Kommunikation

### 4.8.1 Bottom Up Informationen

In einer Serienfertigung kommen Bottom Up Informationen, also Informationen von den niedrigen oder der untersten Hierarchieebene zu den Führungsebenen, nur in geringer Anzahl und sehr zeitverzögert an. Oftmals kursieren Gerüchte, welche die Mitarbeiter verunsichern oder beunruhigen, ohne dass die Führung überhaupt davon erfährt und diese aufklären kann. Ein Mittel der Führung dem entgegenzuwirken ist, einfach von Zeit zu Zeit zufällig ausgewählten Personen folgende Frage zu stellen: „Wie geht es Ihnen?“. Dies geschieht am besten nebenbei, während der Befragte seine Arbeit verrichtet. Die unteren Hierarchieebenen sind es oftmals nicht gewohnt, dass Führungskräften an deren Proble-

---

<sup>86</sup> Vgl. Franke 2005: 23

<sup>87</sup> Vgl. Franke 2005: 24

<sup>88</sup> Vgl. Franke 2005: 24

men oder Geschehnissen Interesse zeigen und reagieren deshalb oft überrascht oder nur mit sehr knappen Antworten, da solche Fragen teilweise auch als Höflichkeitsfloskeln abgetan werden. Weitere Fragen wie „Gab es in letzter Zeit irgendwelche Schwierigkeiten“, lösen jedoch diese Anspannung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Wenn erkannt wird, dass die Absicht hinter diesen Fragen eine Verbesserung für den Einzelnen ist, ist die Bereitschaft Auskünfte zu geben, sehr hoch.

#### **4.8.2 Anerkennung und Kritik**

Jeder Vorgesetzte sollte seinen Mitarbeitern Rückmeldung erstatten, wie die gestellten Aufgaben erledigt, beziehungsweise ob sie in seinem Sinne erledigt wurden. Dies kann auch ganz sachlich, durch einen Aushang an einer Infotafel oder einer Anzeige auf einem Bildschirm, ob gewisse Kennzahlen erreicht wurden, erfolgen. Üblicherweise wird eine verbale Rückmeldung oder eine Kombination von formaler und verbaler Kommunikation von den Mitarbeitern am meisten geschätzt. Nur leider sind derartige Rückmeldungen viel zu selten der Fall. Teilweise verfolgen Personen eine veraltete Einstellung, ähnlich dem Spruch „Nicht angeschrien ist doch schon genug gelobt“. Regelmäßige Rückmeldungen, sei es in Form von Anerkennung oder Kritik sollten heute zum Alltag in Betrieben gehören, denn es erfordert viel mehr Zeit, einen frustrierten Mitarbeiter wieder zu motivieren, als ab und zu seine Arbeit zu kommentieren. Dabei muss aber auch darauf geachtet werden, dass solche Rückmeldungen nicht zu bedeutungslosen Floskeln verkommen, bzw. auf einer sachlichen Ebene stattfinden.

##### **Anerkennung richtig zeigen**

Es empfiehlt sich nicht, ständig die immer selbe Arbeitsleistung zu kommentieren. Sollte jemand konstant dieselbe Aufgabe zufriedenstellend erledigen, so wäre es sinnvoller, die Anerkennung dafür in gewissen Intervallen zum Ausdruck zu bringen. Man kann den Kollegen ansprechen und anmerken: „Das haben Sie heute wieder gut gemacht! Mir fällt schon seit mehreren Wochen auf, dass Sie gute Arbeit verrichten.“ Dadurch wird dem Mitarbeiter bestätigt, dass selbst wenn er einmal keine Rückmeldung bekommt, seine Anstrengungen registriert werden. Wenn ein Vorgesetzter jemanden vor anderen lobt, so zeigt dies auch gleich mehreren Mitarbeitern, dass jener gute Leistungen zu schätzen weiß. Es ist aber darauf zu achten, dass für die Kollegen nicht der Eindruck entsteht, eine Person würde bevorzugt werden oder „besser sein“ als die anderen.<sup>89</sup> Anerkennung darf auch nur für bereits erfolgte Leistungen gezeigt werden. Vorschusslorbeeren oder unerdientes Lob führen zu unerwünschten Effekten. Kritik, wenn auch ungewollt oder unerschwellig, darf bei anerkennenden Worten nicht mitgeäußert werden.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 97

<sup>90</sup> Vgl. Laufer 2013: 61- 63

## Kritik

Auch konstruktive Kritik ist ein Mittel, um die Motivation und das Engagement zu fördern. Wenn jemand weiß, ob und wo Verbesserungen gewünscht werden, kann dieser an sich arbeiten. In der Praxis wird Kritik leider viel zu häufig missverstanden. Oft fühlen die Beurteilten sich verletzt, missverstanden oder beleidigt. Es dauert eine Weile, bis die Standpunkte des Vorgesetzten verstanden und nachvollzogen werden können. Manchmal erkennt der Mitarbeiter diese erst Stunden oder Tage nach einem Gespräch. Deswegen ist es wichtig, jedes Kritikgespräch so sorgfältig vorzubereiten, dass diese als sachliche Hinweise zur Verbesserung verstanden werden können.<sup>91</sup> Eine der Grundvoraussetzungen dafür ist natürlich, dass beide Gesprächspartner emotional unbelastet und ohne Stress das Gespräch führen können. Sollte dies nicht möglich sein, ist es besser, das Gespräch zu verschieben. Generell sollte Kritik unter vier Augen ausgesprochen werden, um niemanden vor den Kollegen zu blamieren. Sollte es aber beabsichtigt sein, vor mehreren Personen ein Zeichen zu setzen, so kann der Vorgesetzte vor anderen auf ein Fehlverhalten hinweisen oder den Mitarbeiter, vor allen erkennbar in sein Büro bitten.

Wenn ein Kritikgespräch geführt wird, sollte ein kurzer, positiver Einstieg gefunden werden, danach sollte aber ohne Umschweife auf das Anliegen eingegangen werden. Es sollte der Sachverhalt des Problems angesprochen werden und dem Mitarbeiter Gelegenheit gegeben werden, seine Sicht der Dinge darzulegen. Denn es kann sein, dass der Mitarbeiter aus seiner Sicht richtig gehandelt hat, zum Beispiel aufgrund eines veralteten Informationsstandes. Es kann auch sein, dass ein Fehler von dem Mitarbeiter nicht beeinflussbar war und dies dem Vorgesetzten einfach nicht bewusst ist. Wenn jedoch ein Mangel im Verhalten des Mitarbeiters feststellbar ist, soll der Vorgesetzte klar wertend Stellung beziehen und entweder selbst oder mit dem Mitarbeiter Korrekturmaßnahmen festlegen. Danach sollte dieser kontrollieren, ob die erarbeiteten Maßnahmen eingehalten werden und zum Ziel führen. Ist dies der Fall, sollte nach angemessener Zeit das Fehlverhalten „vergessen“ werden und aus dem Verhalten des Vorgesetzten verschwinden, da ein einmal begangener Fehler, der immer wieder zur Sprache kommt, das Verhältnis zwischen Führung und Geführtem unnötig anspannt.<sup>92</sup>

## Beurteilungsgespräch

Da Anerkennungs- und Kritikgespräche sich meist auf akute Vorfälle beziehen, ist es ratsam, in regelmäßigen Abständen ein Beurteilungsgespräch zu führen, damit der Mitarbeiter weiß, welches Bild der Vorgesetzte von ihm hat. Beurteilungsgespräche können die

---

<sup>91</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 98- 99

<sup>92</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 99

unterschiedlichsten Ziele verfolgen, soll der Mitarbeiter in seinem Verhalten bestärkt oder korrigiert werden, soll jemand weitergebildet, befördert, versetzt oder entlassen werden?<sup>93</sup>

Den Hintergrund des Beurteilungsgesprächs kann man grob in zwei Kategorien einteilen, den Kommunikationszielen und den Selektionszielen. Bei den Selektionszielen werden die Beurteilungen von verschiedenen Abteilungen in der Personalabteilung zentral ausgewertet. Leider ist es oftmals so, dass unterschiedliche Beurteiler unterschiedliche Maßstäbe anwenden. Daher sind die Kommunikationsziele als sachlicher zu verstehen. Bei diesen bleiben die Ergebnisse zwischen dem Beurteiler und dem Beurteilten. Der Vorgesetzte teilt seine Meinung über das Verhalten des Unterstellten mit. Dieser kann jedoch Stellung dazu beziehen, da auch der Vorgesetzte Beurteilungsfehlern unterliegen kann.<sup>94</sup> Es muss beiden Gesprächspartnern bewusst sein, dass durch das Gespräch Weichen für die Zukunft gestellt werden. Demensprechend ernst sollte jede Beurteilung geführt werden. Besonders der Beurteiler soll sich um ein angenehmes Gesprächsklima bemühen und nicht die Beurteilung „von oben herab“ ohne jegliche Möglichkeit der Kritik oder Diskussion über gewisse Punkte führen. Der Beurteilende kann die Möglichkeit von Beurteilungsfehlern gering halten, wenn einige Regeln befolgt werden. So sollte man sich einen für alle identischen Beurteilungsbogen zu Hilfe nehmen. Darin soll nicht nach persönlichen Eigenschaften wie „Ehrlichkeit“ oder „Laune bei der Arbeit“ gefragt werden, sondern nach bestimmten Situationen wie „Ist auch zu schwierigen Kunden höflich“ oder eindeutigen Kennzahlen wie Ausschuss pro 1000 gefertigten Einheiten gefragt werden. Der Beurteilungsbogen sollte kurz und prägnant verfasst sein, mit wenigen Fragen und Auswahlmöglichkeiten. Man kann auch Ziele, die bis zum nächsten Gespräch erfüllt werden sollen, vereinbaren. Ein derartiges Gespräch kann auch dem Beurteiler Rückmeldung über seine Führung geben. Je vertrauensvoller und zwangloser die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Geführten ist, desto mehr Rückmeldungen werden gegeben. Besonders bei jüngeren, qualifizierten Arbeitskräften wird auch die mittelfristige Karriereplanung stets Thema sein. Dabei sollte der Vorgesetzte den Mitarbeiter ehrlich und offen über dessen Zukunftschancen informieren. Wenn dieser auf einem Gebiet besondere Talente zeigt, sollten dessen Interessen auf Stellen gelenkt werden, wo diese besonders zu tragen kommen. Wenn der Mitarbeiter Berufe, die nicht seinen Talenten entsprechen anstrebt, dann sollte der Beurteiler diesem auch mitteilen, dass dort kein Aufstieg möglich sein wird. Des Weiteren sollte über das Ende des beruflichen Aufstiegs diskutiert werden, wenn es erforderlich ist. Zeigt ein Mitarbeiter Ambitionen, die Karriereleiter weiter aufzusteigen und der Vorgesetzte steht dem ablehnend gegenüber, so muss er dies auch kommunizieren. Je früher der Mitarbeiter darüber informiert wird, desto leichter wird es für die betroffene Person, diese Tatsache zu akzeptieren. Natürlich muss hier besonders

---

<sup>93</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 101

<sup>94</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 101

überlegt argumentiert und diskutiert werden. Zum Beispiel könnte das Gespräch folgendermaßen begonnen werden: „Ich sehe, dass Sie eine höhere Position anstreben. Obwohl ich mit Ihren derzeitigen Leistungen zufrieden bin, denke ich nicht, dass Sie mit den gestiegenen Anforderungen einer höheren Position zurechtkommen.“ Der Mitarbeiter sollte wissen, welche Chancen diesem in dem Betrieb offen stehen. Sollte seine Meinung stark von jener seines Vorgesetzten abweichen, so kann dieser auch die Firma verlassen. Langfristig ist es für den Betrieb und den Mitarbeiter besser, wenn dieser nicht unerfüllten Erwartungen hinterherhängt.<sup>95</sup>

## 4.9 Vorbildwirkung

„Wer führt, hat Ansehen.“<sup>96</sup> Dies kann auch wörtlich verstanden werden, denn das Verhalten von Führenden wird von den Geführten beobachtet. Dies ist nicht nur im Berufsleben so, sondern auch innerhalb der Familie, in der Schule etc.. Auch Handlungen, die sonst belanglos scheinen, werden besonders gewertet, wenn diese von einer Führungskraft ausgeübt werden.<sup>97</sup> Als Beispiel lässt sich hier ein Blick auf einen Mitarbeiter nennen, gefolgt von einem Blick auf die Uhr. Auch wenn diese Handlungen in keinem Zusammenhang stehen mögen, wird sich der Mitarbeiter fragen, was diese Geste bedeuten soll. Will der Chef damit nonverbal zeigen, dass die Stückzahl noch nicht ausreicht? Werden Überstunden notwendig werden?

Nicht zielführend ist es, wenn Worte und Taten voneinander abweichen.<sup>98</sup> Eine hohe Akzeptanz erreichen auch unbeliebte Maßnahmen dann, wenn diese auch von Vorgesetzten durchgeführt werden. Die Vorbildwirkung ist hier von großer Bedeutung. So wird gezeigt, dass der Vorgesetzte wirklich will, dass die Maßnahmen umgesetzt werden. Zum anderen zeigt dieser sich zu einem Teil solidarisch. Wenn zum Beispiel ein Vorgesetzter an einem Arbeitsplatz vorbeigeht und dort neben dem Mitarbeiter wortlos ein kleines Stück Kunststoffabfall aufhebt und in den Mistkübel wirft, so zeigt diese Geste dem Mitarbeiter ohne Zurechtweisung, ohne offene Kritik, ein kleines Fehlverhalten auf. Die Mitarbeiter reagieren hier oft etwas verlegen und werden an ihrem Arbeitsplatz, auch in Abwesenheit von anderen Personen, für Sauberkeit sorgen. Denn diese merken so, was dem Vorgesetzten wirklich wichtig ist und was dieser nur durchsetzt, weil es von dessen Vorgesetzten oder von Vorschriften gefordert wird. Dass das Verhalten von Mitarbeitern beobachtet wird,

---

<sup>95</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 102- 104

<sup>96</sup>Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 105

<sup>97</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 105

<sup>98</sup>Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 105



kann für den Vorgesetzten anstrengend sein. Es kann aber auch als Chance gesehen werden, denn über das Verhalten anderer wird auch unter den Mitarbeitern gesprochen. So wird auch das, was gewünscht wird, einem größeren Personenkreis bekannt sein.

#### **4.9.1 Tragen von Persönlichen Schutzausrüstungen (PSA)**

Das verordnete Tragen von speziellen Kleidungen und Sicherheitsausrüstungen am Arbeitsplatz, wird von Personen im Allgemeinen nicht gerne umgesetzt. Es sei denn, es werden der Hintergrund und die Sinnhaftigkeit verstanden. Da die meisten Schutzmaßnahmen prophylaktisch eingefordert werden, erschließt sich deren Hintergrund für die meisten Personen nicht. Darum ist es notwendig den betroffenen Kollegen die Hintergründe für die Vorschriften zu erläutern. Selbst dann stößt man bei den Trägern noch auf Ablehnung, weil diese die Probabilität als zu gering sehen, als dass es sich lohnen würde, dafür Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen. Durch einfaches Zeigen von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung kann die Meinung oftmals geändert werden.

Als Beispiel könnte der Vorgesetzte folgendes zu bedenken geben: „Wenn Sie die Leiter nicht richtig aufstellen, wird diese irgendwann mit Ihnen umfallen. Vielleicht geschieht dies nicht heute oder morgen, möglicherweise aber in einigen Jahren, wenn Sie zum Beispiel unausgeruht oder abgelenkt sind und dann werden Sie herunterfallen, sich verletzen und in einem schlechten Fall das Gesicht an einer Kante verletzen, sodass Sie bleibende Schäden davontragen. Dann muss ich, als ihr Vorgesetzter für Wochen oder Monate einen Ersatz für Sie finden und Sie müssen mit den Auswirkungen auf Ihren Körper Ihr ganzes restliches Leben lang zurechtkommen. Stellen Sie sich vor, welche Verletzungen eine harte Kante bei einem Sturz auf Ihrem Körper oder Gesicht hinterlassen kann. Ich denke daher, dass es für uns beide angenehmer wäre, wenn Sie die Leiter stets korrekt aufstellen.“

Zudem können viele Einwände der Belegschaft abgewendet werden, wenn auch die Vorgesetzten die PSA tragen, selbst wenn diese nicht unbedingt notwendig sind zum Beispiel Sicherheitsschuhe auch bei Büro- bzw. Koordinationstätigkeit. So kann mit der einfachen Begründung argumentiert werden, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter versteht, weil er die Nachteile selbst erfährt, jedoch diese auch bei sich selbst akzeptiert.

### **4.10 Motivation aus der Aufgabe**

Eine Aufgabe ist durch drei Bestandteile bestimmt: Den Zielen, welche erreicht werden sollen, den Vorschriften und Bestimmungen, welche auf dem Weg zur Zielerreichung eingehalten werden sollen, und den Rahmenbedingungen welche von außen negativ oder positiv einwirken. Diese objektiven Faktoren werden von jedem Menschen subjektiv anders aufgefasst und durch dessen eigene Wünsche und Befürchtungen verzerrt. Dies

führt zu Missverständnissen oder gar zu Konflikten. Wenn jemand nicht weiß, warum er eine gewisse Tätigkeit verrichten soll, wird dies mit erheblich weniger Engagement als jener, der das Ziel kennt. Wenn zum Beispiel ein Vorgesetzter anordnet, dass ein Produktionsmitarbeiter einmal statt seiner üblichen Tätigkeit an einer Maschine den Boden wischen soll, wird der Mitarbeiter dieses als unnötig, vielleicht sogar als Strafe empfinden. Wird dem Mitarbeiter aber verdeutlicht, dass am nächsten Tag wichtiger Kundenbesuch ansteht und der Vorgesetzte dem Mitarbeiter zusätzlich vielleicht sogar einen Kaffee spendiert, so erscheint diese Aufgabe in einem ganz anderen Licht. Es kommt also darauf an, wie die Aufgabe vom Mitarbeiter gesehen wird. Daher sollte dem Mitarbeiter die jeweilige Aufgabe erklärt und Möglichkeit zu Fragen gegeben werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass dem Mitarbeiter ausreichend viele Informationen zur Verfügung gestellt werden, ohne diesen, unter Berücksichtigung seiner Qualifikation, einzuengen und diesem so viel freie Gestaltungsmöglichkeiten wie durchführbar, zu ermöglichen. Eventuell erkennt der Mitarbeiter dann selbst auch noch Verbesserungspotentiale, welche bisher noch nicht entdeckt wurden. Von Vorteil ist es, wenn die Tätigkeit selbst dann noch Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt und die geleistete Qualität gibt. Im Idealfall hat jeder Mitarbeiter großen Handlungsspielraum. Dieser wird einerseits durch die Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen, andererseits durch den Tätigkeitsspielraum, also die Abwechslung, definiert.<sup>99</sup>

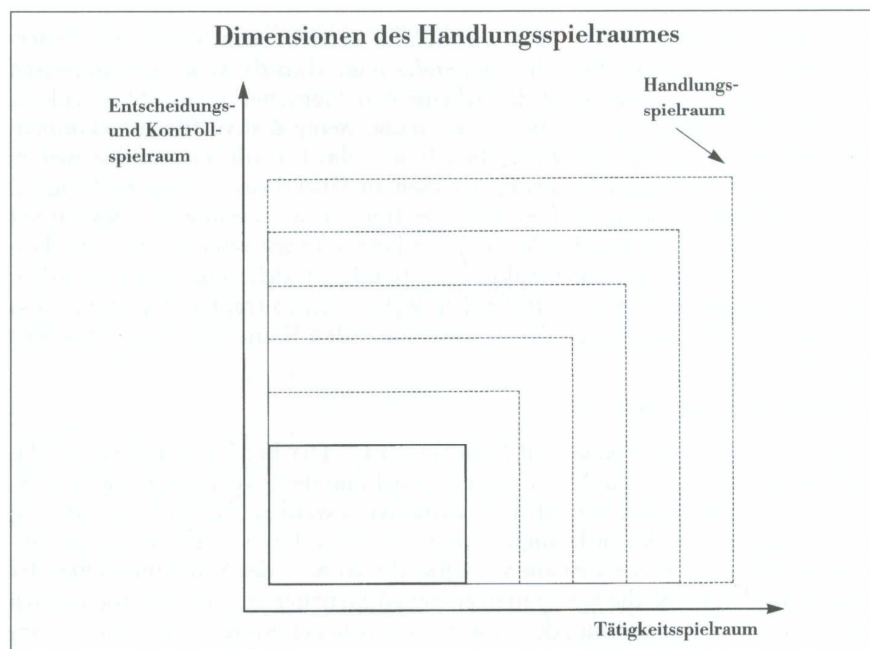


Abbildung 9 - Der Handlungsspielraum bei der Arbeit<sup>100</sup>

<sup>99</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 133-135, 137

<sup>100</sup> Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 137

In der Abbildung kann man erkennen, dass auch eine verantwortungsvolle Tätigkeit für den Mitarbeiter nicht erfüllend sein wird, wenn nicht genügend Abwechslung geboten wird. Dies ist zum Beispiel bei jemandem der Fall, der Mittels Monitor Produktionsabläufe oder Autobahntunnel überwacht. Führt jemand zwar eine abwechslungsreiche Tätigkeit durch, wird diese aber durch Vorschriften oder Vorgaben zu sehr eingeengt oder besteht kaum Entscheidungsfreiheit, so ist der Handlungsspielraum des Einzelnen dennoch gering.<sup>101</sup>

In der Serienfertigung sind die meisten Aufgaben von geringem Handlungsspielraum geprägt. Zum einen sollen alle Produkte gleich sein, das bedeutet die Aufgaben müssen durch Richtlinien und Vorschriften reglementiert werden, zum anderen sorgt die Arbeitsteilung für immer kleinere Arbeitsinhalte, welche zwar immer besser beherrscht und ausgeführt werden können, aber auch weniger Abwechslung bieten. Es liegt also an der Führung, die Aufgaben interessant zu gestalten und den Handlungsspielraum so weit als möglich auszudehnen. Dies kann durch *job enlargement* und *job enrichment* erfolgen (siehe Kapitel 4.2 ) sowie durch folgende Methoden:

Die Möglichkeit, neue Tätigkeiten auszuüben bietet den Mitarbeitern mannigfaltige Gelegenheiten ihre gewohnten Arbeitsabläufe zu ändern. Besonders in der der Serienfertigung wird dieselbe Tätigkeit jeden Tag zu verrichten, als besonders abstumpfend wahrgenommen. Daher soll das Tätigkeitsfeld für den Mitarbeiter möglichst abwechslungsreich gestaltet werden. Dies kann durch das Wechseln der Arbeitsplätze, zum Beispiel stunden-, halbschicht-, tage- oder monatsweise erreicht werden. Heutzutage wird dies durch den Begriff „Job Rotation“ beschrieben. Dabei treten mehrere positive Effekte auf: Durch den Wechsel ist der Mitarbeiter neu gefordert. Er muss seine ganze Konzentration auf seine neue Aufgabe richten, das bewirkt eine höhere Aufmerksamkeit um Fehler zu entdecken als bei jemandem, der diese Aufgabe schon sehr lange verrichtet. Natürlich ist dann nur die Aufmerksamkeit höher, jedoch die Erfahrung im ersten Moment geringer. Dieses Problem wird jedoch immer geringer, je öfter auf dieselbe Arbeitsstation gewechselt wird. Auch das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters steigt. Wenn dieser mehrere Arbeitsstationen beherrscht, so ist sich dieser darüber bewusst, dass man seine Leistung würdigt und vielerlei Tätigkeiten zutraut und dass dem Betrieb an dem Erhalt des Mitarbeiters viel liegt. Zusätzlich wird etwas bewirkt, was in modernen Unternehmen immer wichtiger wird, und zwar der Ausbau die Flexibilität. So können Schwankungen, auch sehr kurzfristige, durch erhöhten Personaleinsatz an einer Arbeitsstation leichter aufgefangen werden, da Personal nicht angelernt werden muss, sondern schon angelernt ist. Natürlich ist Jobrotation nur in einem gewissen Rahmen sinnvoll. Es müssen Ausbildung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auf die Tätigkeiten abgestimmt werden. Zudem kann jeder Mensch nur eine gewisse Anzahl von Arbeitsplätzen beherrschen und das Wissen über die Tätig-

---

<sup>101</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 138

keiten geht mit der Zeit wieder verloren. Deshalb sollen die Dauer des Aufenthalts an einer Arbeitsstation, die Häufigkeit des Wechselns und die Anzahl der Arbeitsstationen individuell angepasst und zur Nachverfolgung erfasst werden.<sup>102</sup>

Eine Arbeitszeitflexibilisierung und freie Auswahlmöglichkeit des Urlaubes eröffnen Mitarbeitern neue Möglichkeiten ihre Arbeitszeiten und Freizeit neu zu koordinieren. In der Serienfertigung wird meistens im Schichtbetrieb oder zu festgelegten Zeiten gearbeitet. Da die Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung abhängig von anderen erbringen, zum Beispiel in Abhängigkeit von Mitarbeitern der Qualitätssicherung oder bei verketteten Arbeitsfolgen wie der Fließbandfertigung, können diese Ihre Arbeitszeit nicht frei wählen. Demnach ist die Einführung von gleitender Arbeitszeit für den Arbeitgeber ein Problem. Auch einem Mitarbeiter kurzfristig Urlaub oder bezahlte Freizeit zu gewähren stellt für den Arbeitgeber eine Herausforderung dar. Eben dieser Schwierigkeit kann man in der im vorigen Absatz beschriebenen Tätigkeitsflexibilisierung entgegenkommen. Wenn man kurzfristig Ersatz für eine Arbeit findet, kann auch kurzfristig Freizeit gewährt werden. Es ist dann auch einfacher möglich, jedem Mitarbeiter dann Urlaub zu gewähren, wenn dieser es wünscht.<sup>103</sup>

Ein weiterer wichtiger Faktor, um Mitarbeiter zu motivieren, ist der soziale Kontakt. Ständig sich wiederholende Arbeitsschritte werden nicht zwangsläufig von jedem Mitarbeiter als besonders langweilig empfunden, wenn man sich zum Beispiel während der Arbeit mit Kollegen unterhalten kann. Dabei ist es nicht so wichtig, ob das Gespräch über dienstliche oder private Themen verläuft, denn der soziale Kontakt und die Interaktion mit anderen Menschen stehen im Vordergrund. Am schlechtesten ist es, wenn ein Mitarbeiter ausgegrenzt wird. Das kann auch vom Arbeitgeber verursacht werden. Gibt es nur einen Arbeitsplatz, der keinen Kontakt zu anderen Menschen zulässt als in den Pausen, so wird der Kollege dort nicht die Erlebnisse, welchen den anderen Beschäftigten während der Arbeitszeit wiederfahren, teilen können. Wenn es in solchen Fällen nicht möglich ist, mehrere Kollegen an diesem Arbeitsplatz unterzubringen, sollte zumindest für steten Wechsel gesorgt werden.<sup>104</sup> Die Bildung einer Arbeitsgruppe zur Erstellung einer Leistung zeigt diesbezüglich positive Effekte, denn wenn Menschen als Teil eines Teams auftreten, führt dies zu einer engeren Bindung an die Arbeitsaufgabe und besseren Leistungen.<sup>105</sup>

Nicht unerwähnt soll hier auch der Zweck der Leistungserbringung sein. Wenn ein Mitarbeiter nicht hinter dem Produkt oder seiner Dienstleistung steht, sich mit dem Erzeugnissen oder der Philosophie seiner Firma nicht identifizieren kann, oder sogar eine gegenläu-

---

<sup>102</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 138

<sup>103</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 138

<sup>104</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 139

<sup>105</sup> Vgl. Withauer 2011: 119

fige Meinung dazu vertritt, dann werden keine Tätigkeiten für diese Person erfüllend sein, auch wenn diese gut honoriert werden und als angenehm empfunden werden.<sup>106</sup> Denn jeder Mensch will stolz auf seine geleistete Arbeit sein können und dafür auch ein gewisses Ansehen genießen können. So kann eine Führungskraft in einem Kohlekraftwerk ein (subjektiv wahrgenommenes) niedrigeres Ansehen empfinden, als ein Mitarbeiter der Stadtreinigung. Neben dem Produkten oder Zielen eines Unternehmens und der Corporate Identity, also dem Auftritt eines Unternehmens, ist auch der Markenwert relevant.<sup>107</sup> So wird sich etwa ein Mitarbeiter in einer Sportwagenfirma elitärer fühlen als ein Mitarbeiter eines Billigfahrzeugherstellers gleicher Hierarchieebene, obwohl beide in der gleichen Branche tätig sind.

## 4.11 Mitarbeiterfreisetzung

Im Falle von Fehlverhalten von Mitarbeitern oder bei Produktionsrückgängen müssen Mitarbeiter abgebaut werden. Jede Führungskraft muss sorgsam abwägen, welche Beschäftigten im Unternehmen bleiben sollen und welche freigesetzt werden. Während die Gründe bei einem Fehlverhalten auf der Hand liegen, sind die Gründe bei einem Produktionsrückgang etwas vielschichtiger und nicht für jeden zu verstehen. Den Grund der Kündigung zu kennen ist aber jedem Mitarbeiter ein Bedürfnis. Sollten die Hintergründe für die Personalentscheidungen nicht publik gemacht werden, kann auch leicht der Eindruck von Willkür oder Bevorzugung von einzelnen (Nepotismus), im Volksmund auch „Vetternwirtschaft“ genannt, entstehen. Wenn dieser Eindruck entsteht, können einzelne Abteilung oder ganze Firmen im sozialen Umfeld (Gespräche in Gaststätten, soziale Netzwerke etc.) als negativ dargestellt werden, was für Arbeitgeber nur sehr schwer zu widerlegen ist. Personalverantwortliche werden ihre Entscheidungen im Sinne der Firma hauptsächlich aufgrund folgender Parameter treffen: Ausbildung, Erfahrung (=Betriebszugehörigkeit), Vielfältigkeit des möglichen Einsatzspektrums, persönliche Leistungsfähigkeit, Unterstützung von Firmeninteressen (Überstunden), Teamfähigkeit, Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Qualitätsbewusstsein.

Dass Mitarbeiter die Gründe für deren Kündigung teilweise nicht verstehen, liegt daran, dass im Normalfall jeder die Arbeitsleistung erbringt, welche er für angemessen hält. Dieses Maß kann durch den Arbeitsplatz (Montageband) oder durch Stückvorgaben (Akkord) fixiert sein. Wenn jedoch mehrere Personen an einem Arbeitsvorgang beteiligt sind und keine klare Trennung zwischen den Arbeitsschritten der Personen besteht, verschwimmt das Bild der Leistungsfähigkeit jedes einzelnen. So kommt es vor, dass manche Personen an einem Arbeitsplatz mehr leisten, als eigentlich vom Arbeitgeber gefordert wird. So kann

---

<sup>106</sup> Vgl. Comelli, von Rosenstiel, Nerdinger 2014: 140

<sup>107</sup> Vgl. Holfelder 2015. [<http://www.corporate-identity-management.de> (Abgerufen am 17.5.2015)]

die Mehrleistung einer Person die Minderleistung einer anderen Person ausgleichen. Sollten mehrere Personen mit erhöhter Leistungsbereitschaft oder verminderter zusammenarbeiten, wird der Vorgesetzte dies rasch an der Ausbringungsmenge erkennen können. Ob ein Mitarbeiter mehr oder weniger als vom Arbeitgeber gefordert leistet, hängt von vielen Faktoren ab. Zu erwähnen wären hier intrinsische Motivation, Fertigkeit, körperliche Leistungsfähigkeit und Erfahrung. Der Mitarbeiter selbst hält im Allgemeinen seine Leistung für angemessen und stellt oftmals seine Leistungen (möglichweise nur kurzzeitig erbracht), den Fehlern anderer gegenüber, korrigiert um eventuell verminderte körperliche Leistungsfähigkeit seinerseits. Daher kommt es vor, dass sich gewisse Menschen überschätzen und meinen, ihre Arbeit besser zu verrichten als andere. Dies führt zu einem Unverständnis, warum diese von einer Kündigung betroffen sind. Jemandem, der sich in dieser äußerst subjektiven Sichtweise verankert hat, ein objektives Bild zu vermitteln ist schwierig und bedarf viel Fingerspitzengefühl sowie dem Vorlegen konkreter Beispiele.

## 4.12 Negative Motivation

Neben den bisher erwähnten Methoden, welche den oder die am meisten engagierten Mitarbeiter belohnen, gibt es noch das Instrument der negativen Motivation. "Negative Motivation ist auf die Vermeidung eines unerwünschten Zustandes ausgerichtet."<sup>108</sup> Dies bedeutet, dass jene Mitarbeiter, welche am wenigsten Engagement zeigen, nicht nur keine Belohnung bekommen, so wie es bei dem Großteil der Kollegen der Fall ist, sondern zusätzlich Konsequenzen verspüren, welche nur bei Unterschreitung gewisser Mindestanforderungen angewendet werden. Da bei vielen Motivationsmitteln lediglich die besten Mitarbeiter belohnt werden, die breite Masse jedoch nicht entschädigt wird, kann es vorkommen, dass sich einzelne Personen nicht anstrengen, da diese meinen, die Belohnung sei den Aufwand nicht wert, oder diese würden es ohnehin nicht schaffen, zu den besten, also den entschädigten Personen, zu gehören.

Nehmen wir folgendes Beispiel an:

Ein Mitarbeiter schafft es nicht, die Vorgaben, welche zur Erreichung einer Leistungsprämie führen, zu erfüllen. Da es für diesen jedoch keine Auswirkung mit sich bringt, wenn er die Vorgaben nur knapp oder um viel verfehlt, wird die Leistung desselben nachlassen. Wenn ihm aber mit negativer Motivation Konsequenzen aufgezeigt werden, wie etwa den Verlust der Arbeitsstelle oder die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz (sofern dies für den Mitarbeiter als negativ empfunden wird), steigt die Leistung wieder an.

Der Einsatz negativer Motivation ist jedoch sehr kritisch zu betrachten. Zum einen könnten so gewisse Gruppen, wie Menschen etwas höheren Alters, benachteiligt werden. Zum

---

<sup>108</sup> Mathis 2015, [www.brgdomath.com](http://www.brgdomath.com) (abgerufen am 4.2.2015)

anderen kann es zu starker Rivalität, auch in deren unerwünschten Formen wie Denunziation oder Mobbing, führen. Ebenfalls wird der langfristige Erfolg in Frage gestellt, da sich die Mitarbeiter an das Risiko gewöhnen könnten, oder gerade durch diese Methode eine Aversion gegen den Betrieb aufbauen.

## 4.13 Eigene Motivationsverteilungstheorie

In einer Serienfertigung treffen verschiedene Charaktere und verschieden motivierte Personen aufeinander. Diese bringen unterschiedliche Auffassungen von Leistung und Arbeitswillen mit. Viele Menschen können sich durch die Tätigkeiten in einem Industriebetrieb nicht verwirklichen. Ein geringer Satz von Personen möchte gar nicht beschäftigt sein. Anderen fällt es leichter, Freude in einem Beschäftigungsverhältnis zu entwickeln.<sup>109</sup>

In meiner mehrjährigen Tätigkeit als Führungskraft konnte ich ein Modell erkennen. Dieses spiegelt entfernt die Ergebnisse des Gallup Engagement Index wieder.

Ungefähr zwanzig Prozent der Mitarbeiter sind tendenziell von selbst aus gut motiviert und erfahren ein Zufriedenheitsgefühl und Freude durch ihre Arbeit einen Beitrag in der Firma zu leisten. Diese Personen erreichen, auch wenn diese nicht beaufsichtigt oder durch Kennzahlen überwacht werden, angebrachte Leistungsgrößen. Wobei die Hälfte dieser Personen noch stärker motiviert ist. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass diese Personen von sich aus Verbesserungsvorschläge erarbeiten, andere mitmotivieren oder deren erzeugte Arbeitsqualität mitüberwachen oder sich privat zum Vorteil der Firma weiterbilden. Nach Möglichkeit müssen diese Personen bei Beförderungen zuerst in Erwägung gezogen werden, um anderen Mitarbeiter zu signalisieren, dass sich steter Fleiß und Zuverlässigkeit bezahlt machen. Der Vorgesetzte kann sich sicher sein, dass auch in dessen Abwesenheit mit gleichbleibender Leistung gearbeitet wird.

Circa weitere zwanzig Prozent der Mitarbeiter sind von deren Natur aus prinzipiell nicht gerne gewillt, die Arbeit in einer verketteten Fertigung zu verrichten. Diese müssen durch Aufforderungen oder strikte Kennzahlen, etc. zur Verrichtung einer Tätigkeit bewegt werden. Oftmals können auch Bonifikationen deren Willen zur Leistungserstellung nicht erhöhen. Werden diese Personen nicht beaufsichtigt, fällt die Menge der ausgebrachten Leistung schlagartig und stark ab. Diese zwanzig Prozent der Mitarbeiter lassen sich jedoch erneut in zwei Gruppen teilen: Zum einen jene, welche aufgrund der (vorrangig physischen) Anstrengung versuchen, diese als so gering wie möglich zu halten. Dies äußert sich für gewöhnlich in sich langsameren Bewegungen, Überdehnung der Pausenzeiten oder übermäßiger Ausnutzung der persönlichen Verteilzeiten (Nutzung der Sanitäreinrichtungen, etc...). Die andere Gruppe ist abgeneigt, produktive Arbeit zu verrichten und versucht

---

<sup>109</sup> Myers, 2013: 488

dieser so gut es geht, auszuweichen. Dies zeigt sich zum Beispiel durch bewusste und offensichtliche Pausen während der Arbeitszeit oder durch Handlungen, die wie eine Arbeitsverrichtung erscheinen, jedoch keinen reellen Einfluss auf die Produktherstellung darstellen. Hierzu wäre das Tragen von Vormaterialien von einem Arbeitsplatz zum anderen und wieder zurück, ohne diese genutzt zu haben, zu zählen. Dieser Anteil an Mitarbeitern ist zwar äußerst gering, hat aber einen umso größeren Einfluss auf die umliegenden Personen. Insbesondere auch deshalb, weil deren Kollegen sehr oft das Leistungsdefizit ausgleichen müssen.

Als letzte Gruppe wären jene sechzig Prozent an Mitarbeitern zu nennen, welche sich nicht durch besonders ausgeprägte oder geringe Motivation hervorheben. Diese Gruppe lässt sich in Ihrem Verhalten sehr stark von der Reaktion der Führung auf die anderen Gruppen beeinflussen. Je nachdem, wie mit den anderen Gruppen umgegangen wird, werden diese Personen höhere oder niedrigere Leistungen vollbringen.

Die Zuordnung der Mitarbeiter in eine dieser Gruppen gestaltet sich nicht so einfach. Eine Einteilung muss natürlich über einen längeren Zeitraum erfolgen. Die grundsätzliche Auffassung der Mitarbeiter zur Leistungserstellung ändert sich zwar nur sehr wenig und langsam, kann jedoch das Verhalten mittelfristig stark abändern. Anstehende Mitarbeiterreduktionen oder die Aussicht auf Beförderungen können das Leistungsniveau steigern und danach rasch wieder abfallen lassen. Auch können private Strapazen, physischer und psychischer Art, das Leistungsniveau motivierter Arbeiter negativ beeinflussen. Es ist auf jeden Fall nicht einfach oder eindeutig erkennbar, welche Arbeitsauffassung die unterschiedlichen Personen vertreten.

Ein Beispiel soll die Dynamik dieser Gruppen verdeutlichen:

- Mitarbeiter 1 arbeitet stetig fleißig mit hohem Einsatz für die Firma und motiviert sich selbst.
- Mitarbeiter 2 arbeitet seinen Pflichten entsprechend, setzt sich aber gerade so viel ein, wie mindestens gefordert wird.
- Mitarbeiter 3 versucht, den Aufwand für sich selbst so gering wie möglich zu halten ohne Folgen fürchten zu müssen.

Mitarbeiter 3 beginnt schon einige Minuten vor jeder Pause, seine Arbeit einzustellen und nach dem Pausenende dauert es wieder einige Minuten, bis dieser seine Tätigkeit wieder aufnimmt. Das Ausmaß seines Fehlverhaltens wird vom Mitarbeiter stetig gesteigert, falls keine Reaktion seines Vorgesetzten folgt. Irgendwann beginnt dieser dann während der Arbeitszeit Kurznachrichten mit dem Handy zu schreiben oder Telefongespräche zu führen. Darunter leidet folglich auch die Ausbringungsmenge. Wird weiter nicht eingegriffen, fängt dieser an, Gespräche mit anderen Mitarbeitern zu führen und teilweise den Arbeitsplatz für längere Zeit zu verlassen.



Nun drängt sich für den Mitarbeiter 2 die Frage auf: Wenn es für Fehlverhalten und mangelnde Arbeitsleistung keine Konsequenzen gibt, warum soll sich dieser dann anstrengen? Mitarbeiter 2 wird also das Verhalten von Mitarbeiter 3 nachahmen, jedoch stets in einem etwas reduzierten Ausmaß, sodass für diesen kein Risiko besteht. Mitarbeiter 3 testet also für Mitarbeiter 2 die Grenzen und folgende Konsequenzen aus.

Einer solchen Abwärtsbewegung muss von vorne herein entgegengewirkt werden. Ein probates Mittel hierzu sind objektive Zeitkalkulationen und Auftaktungen, welche veranschaulichen, welche Ausbringungsmenge erbracht werden muss und ab wann ein Abwärtstrend einsetzt, sodass Gegenmaßnahmen wie Mitarbeitergespräche oder Kündigungen eingeleitet werden können. Auf der anderen Seite soll die Leistung von den motivierten Mitarbeitern (im obigen Beispiel Mitarbeiter 1) hervorgehoben werden. Dies kann durch Übertragen von Teilverantwortungen, Belobigungen, Beförderungen oder geringen Sachpreisen geschehen. Dadurch wird allen gezeigt, dass gute Leistungen von der Führung nicht nur bemerkt, sondern auch honoriert werden. Dadurch werden die Mitarbeiter dazu verleitet, sich im Verhalten eher an den besser intrinsisch motivierten Kollegen zu orientieren.

## 5 Motivation messen

Um die Wirksamkeit der Methoden und Instrumente, welche in den vorigen Kapiteln beschrieben wurden, zu verfolgen, ist es notwendig, die Motivation der Mitarbeiter zu messen. So kann festgestellt werden, ob die Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis führen, oder ob zusätzlich eingegriffen werden muss. In diesem Kapitel wende ich mich zuerst der Reiss-Profile Methode zu. Danach werde ich den Positive Challenge Indicator betrachten und zuletzt noch die Kennzahlen zur Messung der Mitarbeitermotivation untersuchen.

### 5.1 Reiss-Profile

Führungskräfte sollten nicht zu sehr versuchen, den Mitarbeitern Talente anzuerziehen, welche nicht vorhanden sind, sondern helfen die bereits bestehenden Talente und Ambitionen weiter auszubauen. Es soll nicht der ganze Fokus darauf gelegt werden, Schwächen auszumerzen. Stattdessen sollen die Ressourcen dafür genutzt werden, positive Eigenschaften zu verstärken.<sup>110</sup> Diese können mit zum Beispiel mit der folgenden Methode erkannt werden und in weiterer Folge auch gemessen werden.

In den 1990er Jahren veröffentlichte Dr. Steven Reiss, ein amerikanischer Psychologe seine Methode zur Persönlichkeitserfassung. Dabei werden individuelle Motivationsprofile anhand von 16 Lebensmotiven erstellt.<sup>111</sup> Diese Lebensmotive bestimmen Handlungen, Entscheidungen und die Persönlichkeit jedes Menschen. Die Unterschiede zwischen einzelnen Personen und somit die einzigartige Persönlichkeit jedes Menschen ergibt sich nur dadurch, wie stark die jeweiligen Lebensmotive ausgeprägt sind. Daher ist es in weiterer Folge möglich, aufzuzeigen, welche Motive dem Einzelnen subjektiv wichtig erscheinen und nach welchen Leitsätzen dieser agiert.

Im Gegensatz zu früheren Verhaltenstests ermittelt die Reiss Profil Methode die Motivationshintergründe, welche das individuelle Verhalten bestimmen und wirft einen Blick hinter oberflächliche Verhaltensmuster.<sup>112</sup> Im Gegensatz zu anderen Theorien, zum Beispiel von Maslow oder Herzberg, werden die Personen nicht vereinfachten Typologien zugeordnet, sondern die individuellen Handlungsmuster jedes Einzelnen hervorgehoben und alle Lebensmotive unabhängig voneinander betrachtet und skaliert. Somit ist es möglich, Individualität abzubilden und aufzuzeigen, sowie Schlüsse zu ziehen, wie Verhalten zustande

---

<sup>110</sup> Vgl. Myers, 2013; 489

<sup>111</sup> Vgl. N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

<sup>112</sup> Vgl. N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

kommt. Wenn jemand seine eigene Persönlichkeit, aber auch die seiner Mitarbeiter und Kollegen besser kennt, kann dieser sein Leistungsvermögen optimal ausschöpfen. So wird Verständnis und Respekt gefördert.<sup>113</sup>

Reiss behauptet, wir sind manchmal „von unserem Alltag so in Anspruch genommen, dass wir das Gesamtbild aus den Augen verlieren und vergessen uns zu fragen, wer wir eigentlich sind und was wir im Leben anstreben.“<sup>114</sup> Daher entwickelte er Motivgruppen, mit welchen es möglich ist, die Individuellen Antriebe jedes Menschen zu veranschaulichen.

### 5.1.1 Die 16 Lebensmotive nach Reiss

1. Besitzen Personen ausgeprägte **Machtmotive**, üben diese Autorität aus. Diese Menschen wollen andere führen und übernehmen gerne Verantwortung. Sie arbeiten hart und wollen ihren Einfluss auf andere und die eigene Kompetenz erweitern. Wenn bei Menschen die Machtmotive sehr gering ausfallen, dann wollen diese anderen nur ungern Anweisungen oder Ratschläge erteilen und arbeiten eher personen- als leistungsorientiert.
2. Wenn Personen nach großer **Unabhängigkeit** streben, wollen diese nicht bevormundet werden. Sie treffen Entscheidungen und lösen Probleme gerne alleine. Es fällt Ihnen schwer, Hilfe anzufordern oder anzunehmen. Individuen mit niedriger Unabhängigkeit nehmen gerne Hilfe anderer in Anspruch. In einem Team oder bei Aufgaben mit gegenseitiger Abhängigkeit voneinander fühlen sich diese sicherer.
3. Personen mit starkem **Neugiermotiv** erfreuen sich an komplexen kognitiven Vorgängen und intellektuellen Fragestellungen, wie etwa dem Schachspielen. Sie sind lernfreudig und wollen verstehen, welche Einflüsse hinter Vorgängen stecken. Ist das Neugiermotiv nur schwach ausgebildet, meidet diese Person die Beschäftigung mit philosophischen Fragen und geht eher daran, Probleme rasch und pragmatisch zu lösen, anstatt viel über diese nachzudenken.
4. Persönlichkeiten, mit ausgeprägtem **Anerkennungsmotiv** erachten es als sehr wichtig, nicht von anderen kritisiert oder zurückgewiesen zu werden oder einen Fehler vor anderen zu begehen. Ist dieses Motiv eher schwach veranlagt, zeichnen sich die Personen durch Selbstbewusstsein und einem Drang zur Behauptung aus. Ebenso können diese dann gut und sachlich mit Kritik umgehen, neigen aber dazu auch Wut und Zorn deutlich zu zeigen, wenn es der Situation entspricht.
5. Menschen mit verstärktem **Ordnungsmotiv** strukturieren gerne Ihre Tätigkeiten und bevorzugen es, einen klaren Ablauf zu befolgen. Dabei achten diese Personen auf alle Details. Im Gegensatz dazu sind Menschen, bei denen dieses Motiv

---

<sup>113</sup>Vgl. N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

<sup>114</sup>N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

schwach ausgeprägt ist, eher offen für Veränderungen und haben eine Abscheu gegen zu konkrete Vorausplanung.

6. Individuen mit deutlichem **Sparmotiv** sind meist genügsame Menschen, die sich nicht gerne von Gegenständen trennen und dazu neigen, diese zu sammeln. Sollte dieses Motiv eher gering veranlagt sein, bauen die Personen keine Bindungen zu Gegenständen auf und verhalten sich eher großzügig.
7. Charaktere mit großem **Ehrmotiv** legen Wert darauf, ihren eigenem Verhaltenskodex zu folgen und dementsprechend zu handeln. Sie besitzen Prinzipien und hinterfragen die Situation bezüglich Moral und Ethik. Im Gegenteil dazu gibt es auch Menschen, die rein rational agieren und kein Verständnis für Selbstgerechtigkeit besitzen.
8. Neigt jemand zu einem hohen **Idealismusmotiv**, so ist es dessen Bestreben, die Welt durch seinen persönlichen Einsatz (politisch, karitativ, sozial oder anders gemeinnützig) zu bessern. Ihren Beitrag zur Gesellschaft zu leisten ist diesem Personenkreis wichtig. Ist dieses Motiv schwach veranlagt, werden soziale Projekte eher nüchtern betrachtet und nicht versucht, sich aktiv zu engagieren.
9. Ist das **Beziehungsmotiv** beim einzelnen hervorgehoben, dann fühlt sich dieser wohler in Gesellschaft von anderen und schließt auch leichter neue Bekanntschaften, ist also sehr kontaktfreudig. Wenn sich dieses Motiv als hintergründig darstellt, lebt diese Persönlichkeit lieber zurückgezogen und im vertrauten Personenkreis.
10. Ein ausgeprägtes **Familienmotiv** zeigt den Wunsch auf, selbst Kinder haben zu wollen und auch viel Zeit mit diesen zu verbringen. Das Gegenteil dieses Motives ist bei Menschen zu finden, die keinen Kinderwunsch aufweisen.
11. Persönlichkeiten mit einem erkennbaren **Statusmotiv** fühlen sich zu allem Prestigeträchtigen hingezogen; materielles, Ruhm, Macht, Einfluss und Geld. Es ist Ihnen sehr wichtig, was andere von Ihnen halten und wie ihr Wesen und Ihre Stellung auf andere wirkt. Gleichzeitig beeindruckten diese Statussymbole auch diese Menschen.
12. Ein dominantes **Rachemotiv** drückt das Bedürfnis aus, sich im Wettbewerb gegen andere zu messen und unbedingt durchzusetzen. Konflikte werden nicht gescheut. Im Gegenteil, diese werden im privaten, geschäftlichen oder sportlichen Umfeld sogar gesucht. Persönlichkeiten mit schwach ausgeprägtem Rachemotiv gehen Konfrontationen eher aus dem Weg. Harmonie und Zusammenarbeit ist ihnen wichtiger als im Wettstreit zu gewinnen.
13. Menschen mit vordergründigem **Schönheitsmotiv** wollen kreativ sein und sind durch Kunst sehr angetan. Diese Personengruppe gilt als leidenschaftlich und ist in der Lage, das Leben per se auch zu genießen.
14. Sollten Leute beim **Essensmotiv** einen höheren Wert aufweisen, kochen und speisen diese gerne, sie beschäftigen sich mit der Ernährung und planen deren tägliche Mahlzeiten.

15. Personen, die zum **Fitnessmotiv** zugehörig sind, betreiben gerne Sport, schätzen Vitalität und halten ihren Körper fit. Sportliche Betätigung und das Gefühl nach einer Anstrengung verleihen ihnen Zufriedenheit.
16. Wenn das Motiv der **emotionalen Ruhe** verstärkt auftritt, dann machen sich diese Personen leicht Sorgen, sind vom Leben gestresst und müssen mentale Ruhephasen einhalten, um emotional gesund zu bleiben. Ist dieses Motiv eher schwach ausgeprägt, dann sind die Individuen abenteuer- und unternehmungslustig sowie risikofreudig. Ruhepausen, um deren eigene Balance zu halten sind nur selten oder kurz notwendig.<sup>115</sup>

### 5.1.2 Durchführung und Anwendung

Die Durchführung des Tests findet in zwei Schritten statt. Zuerst füllt der Kandidat einen Fragebogen mit 128 Fragen aus. Anhand der Ergebnisse wird dann ausgewertet, wie stark welches Motiv in der Person veranlagt ist. Im Anschluss erfolgt ein Gespräch, in dem ein ausgebildeter Reiss-Profil Analyst die Ergebnisse vorlegt und Fragen des kandidaten beantwortet.<sup>116</sup>

#### Anwendung der Reiss-Profil Methode zur Messung der Motivation

Nach Reiss sind es die 16 Lebensmotive, welche uns zu unseren Handlungen bewegen und uns innerlich antreiben, also motivieren. Dabei ist es nicht so, dass es allgemein höherwertige oder erstrebenswertere Motive gibt, sondern diese sind nur beim Einzelnen stärker veranlagt. Wenn bekannt ist, was den Einzelnen motiviert und demotiviert, bzw. nach welchen Motiven dieser veranlagt ist, können diese Faktoren im täglichen Umgang berücksichtigt werden.

Die Reiss-Profil Methode wird nicht vordergründig zur Messung der Motivation eingesetzt, denn mit ihr können nur die Faktoren bestimmt werden, welche die Motivation erhöhen bzw. senken, und nicht welchen Wert diese Faktoren im Moment besitzen beziehungsweise wie stark die Bedürfnisse erfüllt werden. Zu Ergebnissen kommt man, wenn zusätzlich eruiert wird, wie sehr die einzelnen Lebensmotive befriedigt sind, in Verbindung mit der Wertigkeit jedes Motivs für den Einzelnen.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

<sup>116</sup> Vgl. N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

<sup>117</sup> Vgl. N.G. 2015. [<http://www.reiss-profil.at> (Abgerufen am 7.7. 2015)]

## 5.2 Positive Challenge Indicator

Nach Creusen und Eschemann besitzt jede Person dann die höchste Motivation, wenn sie sich während Ihrer Tätigkeit in einem Zustand der Selbstvergessenheit befindet, indem das Selbst der Person und die Tätigkeit miteinander verschmelzen. Man könnte es auch so ausdrücken, dass jemandem die Arbeit leicht von der Hand geht. Diesen Zustand bezeichnet man als „Flow“. Diese Zustände kommen stellen sich ein, wenn die Fähigkeiten eines Mitarbeiters mit seinen Anforderungen bestmöglich übereinstimmen. Dies bedeutet vor allem auch, dass der Mitarbeiter nicht unterfordert wird. Nur dann ist dieser so konzentriert, dass irrelevante Umwelteinflüsse ausgeblendet werden und die Tätigkeit als Herausforderung angesehen werden kann. Für den Mitarbeiter vergeht subjektiv gesehen die Zeit wie im Flug.<sup>118</sup>

Für den FLOW-Zustand sind folgende Charakteristika signifikant:

- Man erlebt Kontrolle bei optimaler Beanspruchung, wo letzteres die Balance zwischen Kompetenz und Anforderungen auf gehobenen Niveau darstellt<sup>119</sup>.
- Das Verstehen von Handlungsanforderungen und Rückmeldungen erfolgt ohne Probleme und wird als klar und eindeutig empfunden.
- Der Handlungsbedarf wird internalisiert und erfolgt adäquat und zielorientiert.
- Die Konzentration wird gehalten und dauert der Anforderung entsprechend lange an.
- Die Wahrnehmung der Zeit ist verändert.
- Das Selbst wird eins mit der Tätigkeit.<sup>120</sup>

Die meisten Menschen erleben den Flow Zustand, wenn diese ihr Hobby ausüben. Die Menschen befinden sich dann in einem dynamischen Gleichgewicht, in welchem sich Gedanken, Gefühle, Wünsche und Handlungen in einer harmonischen Balance befinden. Da die intrinsische Motivation aus der eigenen Persönlichkeit entspringt, ist jeder Mensch bemüht, den Flow Zustand zu erhalten und so lange wie möglich auszudehnen. Dies führt durch neue Aufgaben und Lerneffekten zu persönlichem Wachstum und vielfältiger Erfah-

---

<sup>118</sup>Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 83

<sup>119</sup> Creusen, Eschemann 2012 84

<sup>120</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012 84

rung. Diese Stimmung steigert somit auch das Selbstbewusstsein und die Widerstandsfähigkeit.<sup>121</sup>

### FLOW ist die Grundlage für Engagement

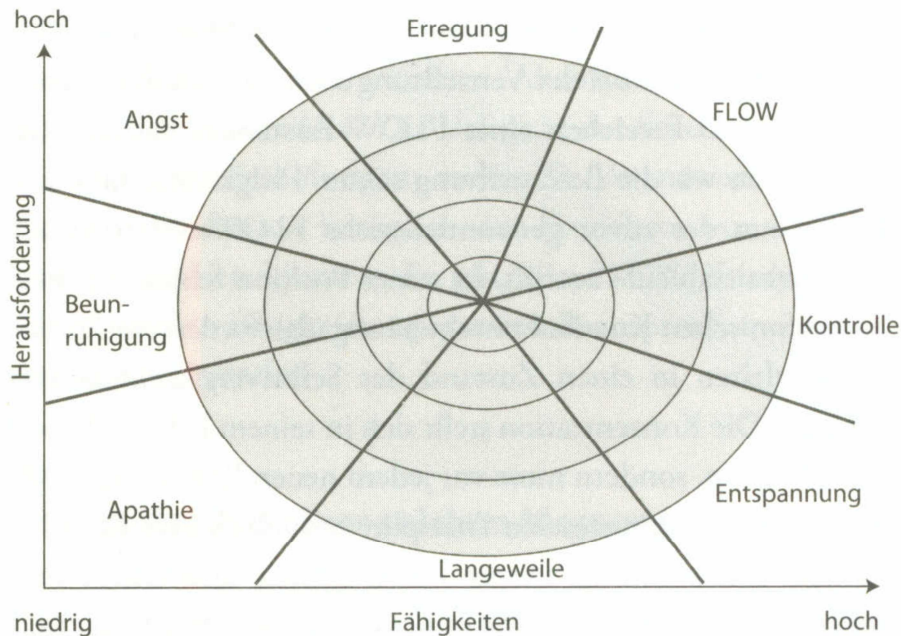


Abbildung 10 – Flow ist die Grundlage für Engagement<sup>122</sup>

Abb. 10 zeigt, dass neben dem Flow auch die Entspannung aus innerer Motivation entsteht. Die anderen Gemütszustände werden gemieden und man versucht, diesen auszuweichen.<sup>123</sup> Forschungen, die den Zusammenhang zwischen Flow und Leistungsfähigkeit untersuchten, zeigen, dass Flow-Zustände eher bei Personen mit höherem Kompetenzniveau anzutreffen sind. Jedoch sind die Zusammenhänge dahingehend noch nicht ausreichend ergründet worden. Mit komplexer werdenden Tätigkeiten sind ebenfalls höhere Kompetenz und Erfahrung notwendig. Dies bedeutet aber auch, dass Herausforderungen bei der Arbeit zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit führen. Somit gilt dies ebenfalls für jedwedes Kompetenzniveau. Entscheidend ist folglich nicht das Kompetenzniveau des Mitarbeiters, sondern dessen subjektiv erlebte Herausforderung.<sup>124</sup>

<sup>121</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 84-85

<sup>122</sup> Creusen, Eschemann 2012: 85

<sup>123</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 85

<sup>124</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 85

Die Messung von Flow-Zuständen erfolgt mit dem *Positive Challenge Indicator*. Durch dieses Instrument ist es möglich, die vom Mitarbeiter erlebte Herausforderung zu veranschaulichen und den zu verbessernden Kennzahlen gegenüberzustellen. Anhand dieser Grundlage können Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation im Unternehmen gesetzt werden. Kennzeichnend für dieses Messsystem ist, dass die Mitarbeiter im Alltag, während der Ausübung Ihrer Tätigkeiten über deren momentane Emotionslage berichten. Dazu erhalten die Testpersonen täglich mehrmals die Aufforderung ihre derzeitige Gefühlslage einzuschätzen. Da die Personen stets über deren momentane Empfindungen befragt werden, können Differenzen und Fehleinschätzungen, die etwa durch Erinnerungslücken hervorgerufen werden, auf ein Minimum beschränkt werden.<sup>125</sup>

### 5.2.1 Das Messverfahren

Um den PCI messen zu können, sind sechs Skalen notwendig. Diese definieren die Voraussetzungen, welche für FLOW Erlebnisse notwendig sind. Die Skalen lauten wie folgt:

1. „Leistungsfähigkeit: Bei meiner momentanen Tätigkeit kann ich meine persönliche Leistungsfähigkeit voll entfalten.“<sup>126</sup> Ein Mitarbeiter, welcher hier hohe Werte angibt, fühlt sich im richtigen Maße gefordert, das bedeutet nicht über- aber auch nicht unterfordert. Die gestellten Aufgaben und die Fähigkeiten befinden sich im Einklang. Beanspruchung der Fähigkeiten und kleine Herausforderungen führen dazu dass der Mitarbeiter in seinen Fähigkeiten wächst.<sup>127</sup>
2. „Zielverfolgung: Ich weiß, welche Ziele ich gerade verfolge.“<sup>128</sup> Hier wird nach den Arbeitszielen geforscht. Zur Empfindung einer Befriedung, etwas Sinnvolles geleistet zu haben ist es für den Mitarbeiter wichtig, die Ziele seiner Tätigkeit zu kennen. Wird hier ein hoher Wert festgestellt, kennt der Beschäftigte seine Ziele und akzeptiert diese.<sup>129</sup>
3. „Rückmeldung: Ich erhalte zeitnah Rückmeldungen zu meinen Arbeitsergebnissen.“<sup>130</sup> Gerade die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten kann

---

<sup>125</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 105-106

<sup>126</sup> Creusen, Eschemann 2012: 107

<sup>127</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 107

<sup>128</sup> Creusen, Eschemann 2012: 108

<sup>129</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 108

<sup>130</sup> Creusen, Eschemann 2012: 108



für viel Konfliktstoff sorgen. Gibt ein Befragter hier einen hohen Wert an, so gibt ihm der Vorgesetzte ausreichend Informationen zu seiner Arbeitsleistung und wie der Angestellte auf ihn wirkt. Niedrige Werte in diesem Bereich sollten rasch korrigiert werden. Wenn ein Mitarbeiter sich nicht wahrgenommen oder noch schlimmer, nicht ernst genommen fühlt, wird dessen Initiative und Opferbereitschaft zu Gunsten des Arbeitgebers rasch sinken.<sup>131</sup>

4. „Leichtigkeit: Meine derzeitige Tätigkeit geht mir leicht von der Hand.“<sup>132</sup> Erzielt ein Befragter hier hohe Werte so zeigt dies einerseits, dass diese Person mit ihrer Tätigkeit verschmilzt und deren Zeitgefühl verändert ist und andererseits zeigt dies an, dass diese Person die vorhergehenden Skalen ebenfalls positiv bewertet hat. Die Fähigkeiten des Mitarbeiters führen in Verbindung mit den bereitgestellten Ressourcen zu optimalen Arbeitsergebnissen.<sup>133</sup>
5. „Austausch: Ich tausche mich bei dieser Tätigkeit regelmäßig aus.“<sup>134</sup> Auch die Kommunikation und der Austausch mit den Arbeitskollegen spielt eine wichtige Rolle. Jeder Person ist es wichtig, sich einer Gruppe zugehörig fühlen zu können und akzeptiert zu werden. Erlaubte Gespräche mit Kollegen und das Teilen von Neuigkeiten sind wichtige Voraussetzungen für ein entspanntes Arbeitsklima. Der Austausch kann hier als Instrument der Fehlerfindung gesehen werden, mit dem neue Perspektiven eröffnet und Erfahrungen geteilt werden können.<sup>135</sup>
6. „Werte: Bei dieser Tätigkeit bringe ich meine Werte ein.“<sup>136</sup> Die Wertevorstellungen einer Person sind der Ausgang jeglichen Tuns. Wenn sich die eigenen Wertevorstellungen in den Handlungen und Gebaren von Arbeitskollegen und dem Vorgesetzten widerspiegeln, schafft dies eine angenehme und vertrauensvolle Atmosphäre. Wenn bei der Befragung hier hohe Werte angegeben werden, ist dies auch der Fall. Jeder Mensch möchte sich beruflich aber auch privat in einer Umgebung befinden, in der seine Werte geteilt werden. Dies kann sich aber auch negativ äußern. Völlig konträre Vorstellungen können zu Spannungen führen und können nur durch angemessene Toleranz und sachlichem Umgang überbrückt werden.<sup>137</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 108

<sup>132</sup> Creusen, Eschemann 2012: 108

<sup>133</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 108

<sup>134</sup> Creusen, Eschemann 2012: 109

<sup>135</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 109

<sup>136</sup> Creusen, Eschemann 2012: 109

<sup>137</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 109

Jede dieser Skalen wird von den Befragten mit einem Wert zwischen eins und fünf belegt. Wobei eins den niedrigsten und fünf den höchstmöglichen Wert darstellt. Die Befragung erfolgt anonym, damit möglichst unverfälschte Ergebnisse vorliegen.<sup>138</sup>

## 5.3 Kennzahlen der Mitarbeiterzufriedenheit.

In vielen Betrieben werden keine Befragungen durchgeführt, oder zu selten. Der Aufwand erscheint als zu hoch. Stattdessen werten die Unternehmen Kennzahlen aus, welche entweder sowieso vorhanden oder einfach zu erheben sind. Mit diesen Kennzahlen werden dann Rückschlüsse auf die Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit gezogen. Das Auswerten von Kennzahlen ist für Führungskräfte ein kostengünstiges und schnelles Mittel um Daten zu erhalten. Jedoch reduzieren diese das komplexe Thema der Mitarbeitermotivation auf wenige Punkte. Es ist nicht möglich, mit Kennzahlen alle Einflussgrößen auf die Beschäftigten zu erfassen und wiederzugeben. Mit Zeitreihen können aber Trends erfasst und Maßnahmen auf deren Wirksamkeit überprüft werden. Bei der Auswahl der Kennzahlen müssen folgende Aspekte bedacht werden:

- Was soll mit den Kennzahlen erreicht werden?
- Welche Zusammenhänge lassen sich mit der Kennzahl erklären?
- Wie hoch ist der Aufwand zur Erhebung?
- Wie zuverlässig ist die Kennzahl in Bezug auf ihre Aussagekraft?

Aus diesen Gründen werden meist Kennzahlen gewählt, welche direkt mit der zu verbessernden Größe in Verbindung stehen oder sich finanziell bewerten lassen. Aber speziell bei Personalkennzahlen ist es wichtig, nicht nur harte Fakten zu analysieren. Es müssen auch Kennzahlen berücksichtigt werden, welche sich nur indirekt oder langfristig auf die Unternehmensziele auswirken.

### 5.3.1 Durchschnittsalter der Belegschaft

Ein ausgewogener Altersschnitt und Altersverteilung sind für jedes Unternehmen von Vorteil. Natürlich hat hier jede Branche, jedes Unternehmen, sogar jede Abteilung innerhalb eines Betriebes eigene Präferenzen. Ältere Mitarbeiter verfügen über einen größeren Erfahrungsschatz, während jüngere Mitarbeiter durch kreativere Denkweisen oder das Be-

---

<sup>138</sup> Vgl. Creusen, Eschemann 2012: 109

herrschen neuerer Technologien bestechen können. Im Hinblick auf zukünftige Ruhestandsankünfte muss sich auch jeder Betrieb früh genug um geeignete Nachfolgekräfte kümmern. Die Berechnung des Durchschnittsalters erfolgt relativ einfach, in dem die Summe der Lebensjahre in einem Bereich durch die Summe der Personen dort dividiert wird.<sup>139</sup>

### 5.3.2 Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Diese Kennzahl lässt einige Rückschlüsse über das Empfinden der Beschäftigten zu. Diese sollte jedoch nicht überbewertet werden, denn viele Einflussgrößen werden hier außer Acht gelassen. So wird nicht berücksichtigt, wie die momentane allgemeine Arbeitsmarktsituation aussieht oder welche Mengen an qualifizierten Bewerbern, welcher Menge an infrage kommenden Stellen gegenüberstehen. Ermittelt wird diese Kennzahl, indem die Summe der Beschäftigungsjahre der Mitarbeiter durch die Summe der Personen dividiert wird.<sup>140</sup>

### 5.3.3 Eigenkündigungsquote

Hier wird angenommen, dass eine negative Verbindung zwischen dem Verhältnis der Arbeitnehmerkündigungen und der Mitarbeiterzufriedenheit besteht.<sup>141</sup> Die Aussagekraft dieser Kennzahl ist aber abhängig von der Annahme, wie stark sich die Hintergründe für die Kündigungen darauf auswirken. Je weniger Beschäftigte in einem bewerteten Bereich tätig sind, umso ungenauer und weniger aussagekräftig ist diese Kennzahl, denn bei kleinen Unternehmen scheint die Zahl schon bei wenigen Abgängen sehr hoch. Dies muss aber nicht zwangsläufig mit den Faktoren zusammenhängen, auf welche rückgeschlossen werden soll. Die Berechnung geschieht folgendermaßen: Anzahl Mitarbeiterkündigungen im Betrachtungszeitraum dividiert durch die Mitarbeiteranzahl am Beginn des Betrachtungszeitraumes.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Hafner Polanski 2009: 63

<sup>140</sup> Vgl. Hafner Polanski 2009: 65

<sup>141</sup> Vgl. Havighorst 2006: 36

<sup>142</sup> Vgl. Havighorst 2006: 37

### 5.3.4. Fluktuationsrate

Diese Kennzahl ist der Eigenkündigungsquote sehr ähnlich. Es werden dabei aber alle Abgänge berücksichtigt. Die Gesamtfluktuation kann in drei Unterarten aufgeteilt werden. Zur natürlichen Fluktuation zählt man Todesfälle, das Ende von befristeten Dienstverträgen und Ruhestandsantritte. Als unternehmensinterne Fluktuation bezeichnet man den Wechsel von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens, zum Beispiel zu Tochtergesellschaften. Die unternehmensfremde Fluktuation beschreibt den Wechsel von Arbeitskräften zu anderen Unternehmen hin. Generiert wird die Fluktuationsrate, indem die Abgänge durch die Mitarbeiteranzahl zu Beginn des Beobachtungszeitraumes dividiert werden. Weil bei der Gesamtfluktuation die Gründe nicht näher betrachtet werden, ist die Aussagekraft der Kennzahl alleine in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit gering. Um valide Daten zu erhalten, können die Unterarten betrachtet werden. Auch die Mitarbeiteraustrittsgespräche sind ein nützliches Hilfsmittel, um die Fluktuationsdaten etwas zu unterfüttern. Zusätzlich sollte man die gegenwärtige Arbeitsmarktsituation berücksichtigen.<sup>143</sup>

### 5.3.5 Krankenquote

Die Krankenquote weist einen Prozentsatz an Fehlstunden aus. Berechnet wird diese, indem die hundertfache Anzahl der Ausfallstunden durch die zu leistenden Stunden dividiert wird. Um dieser Kennzahl eine höhere Wertigkeit zu verleihen, können einzelne Ursachen getrennt voneinander betrachtet werden. So könnte man zum Beispiel Langzeitkrankenstände, Freizeitunfälle oder Schwangerschaften aus der Auswertung ausschließen. Auch eine Unterteilung in verschiedene Abteilungen ist sinnvoll. Ein Angestellter ist weniger körperlicher Beanspruchung ausgesetzt, als eine Arbeiter. Denn Motivations- oder Zufriedenheitsdefizite machen nur einen kleinen Teil der Krankenstände aus. Weitere Einflussfaktoren sind schlechte Arbeitsplatzergonomie, starke Beanspruchung bei der Arbeitsverrichtung, das Fehlen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements oder eine überalterte Belegschaft. Um festzustellen, ob sich Fehlzeiten aufgrund eines unangenehmen Arbeitsklimas anhäufen, müssen also auch alle anderen Faktoren betrachtet werden. Diese Kennzahl wird umso aussagekräftiger, wenn für den entsprechenden Bereich Belastungsanalysen und Krankenstandspräventionsmaßnahmen vorhanden sind.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. Hafner, Polanski 2009: 80-81

<sup>144</sup> Vgl. Hafner, Polanski 2009: 111-112

### 5.3.6 Quote Verbesserungsvorschläge

Im Allgemeinen wird eine Verbindung zwischen dem Mitarbeiterengagement und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge angenommen. Ein Mitarbeiter, der nicht im Betrieb bleiben will, möchte dort auch nichts verbessern. Diese Zahl lässt also konkrete Rückschlüsse auf die Motivation zu. Bei der Berechnung werden die Eingereichten Vorschläge durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter dividiert und um einen Prozentwert zu erzeugen, mit 100 multipliziert. Es können daher keine Aussagen getroffen werden, wie hoch die Qualität der eingereichten Vorschläge ist oder wie viele Maßnahmen umgesetzt werden. Eine rückläufige Quote deutet meist auf mangelndes Mitarbeiterengagement oder Schwächen der Führung hin. Ein Ansteigen dieser Kennzahl kann hingegen vielerlei Gründen haben. Auslöser hierfür können neue Mitarbeiter sein, die positive Erfahrungen aus anderen Unternehmen in den Betrieb mitbringen. Auch das Schaffen von Anreizsystemen oder Veränderungen im Arbeitsablauf oder Arbeitsumfeld sind mögliche Gründe, bei welchen sich der Mitarbeiter mit Vorschlägen zu seinem und den Nutzen der Firma stärker einbringen möchte. Wichtig ist, dass es Rückmeldungen zu den Vorschlägen gibt. Wenn die Beschäftigten das Gefühl bekommen, dass deren Ideen nicht ernst genommen werden, sinkt die Quote ab und ist danach nur schwierig wieder anzuheben.<sup>145</sup>

### 5.3.7 Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen je Mitarbeiter

Damit wird ausgedrückt, welche Beträge das Unternehmen durchschnittlich für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter ausgibt. Ermittelt wird diese indem die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen durch die Mitarbeiteranzahl dividiert werden. Unterstellt wird dieser Ziffer, dass ein Zusammenhang zwischen der Höhe des Betrags und der Mitarbeiterzufriedenheit besteht. Für die Arbeitnehmer ist eine Erhöhung dieser Kennzahl jedenfalls positiv. Es kann aber nicht abgelesen werden, ob die Bemühungen auch Zweck- und Zielgerichtet erfolgen. Es kann auch nicht ermittelt werden, ob nur für einzelne Mitarbeiter(gruppen) oder einzelne Abteilungen großer Aufwand betrieben wird oder ob eine breiter Masse davon profitiert. Wenn der Eindruck einer ungerechten Verteilung bei den Mitarbeitern entsteht, können sogar negative Effekte eintreten.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Hafner, Polanski 2009: 115

<sup>146</sup> Vgl. Havighorst 2006: 37

### 5.3.8 Direktläuferquote

Diese beschreibt den Prozentsatz jener Produkte, welche ohne den kleinsten Mangel die Produktion passieren, beziehungsweise verlassen. An diesen ist keine Nacharbeit in irgendeiner erdenklichen Form notwendig. Man geht davon aus, dass motivierte Mitarbeiter weniger Fehler verursachen. Aber auch hier muss berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiterzufriedenheit nur einen Teil der Fehler verursacht. Dieser Anteil ist umso höher, je niedriger der Automatisierungsgrad der jeweiligen Fertigung ist. Mit zunehmendem Einsatz von Maschinen sinken die Einflussmöglichkeiten des Personals. Engagierte Mitarbeiter werden aber Fehler schneller entdecken, weil diese stärker daran interessiert sind, hochwertige Produkte zu erstellen.

### 5.3.9 Auditfehler

Dieser Wert beschreibt wie viele Fehler durch die Qualitätssicherung nach der Produktionsfertigungstellung an den Produkten gefunden werden. Für den Zusammenhang zwischen Fehlern und Motivation gelten die gleichen Annahmen wie bei der zuvor genannten Kennzahl. Unterschieden wird nach der Schwere der Fehler in:

- Kritischer Fehler: Dieser führt zu einer gefährlichen Situation oder einem großen wirtschaftlichen Schaden und wird auf jeden Fall vom Kunden bemerkt.
- Hauptfehler: Dieser führt zu einer Herabsetzung der Brauchbarkeit des Produktes und wird von kritischen Kunden bemängelt.
- Nebenfehler: Haben, wenn überhaupt nur geringen Einfluss auf das Produkt und werden vom Kunden mit großer Wahrscheinlichkeit gar nicht entdeckt.

### 5.3.10 Produktivität

Diese Kennzahl beschreibt die tatsächliche Menge an Fertigwaren verglichen zu den Sollzahlen. Die Berechnung erfolgt, indem die tatsächliche Menge durch die Sollmenge dividiert wird. Die Sollzahlen werden durch Zeitstudien ermittelt. Unter der Annahme dass motivierte Mitarbeiter mehr leisten, können Rückschlüsse gezogen werden. Parallel müssen auch die störenden Einflussfaktoren mitdokumentiert werden. Denn auch fehlerhaftes Material, Wartezeiten durch Logistikprobleme und Maschinenstillstände haben Auswirkung auf diese Kennzahl. Wenn es in Betrachtungszeiträumen (z.B. eine Schicht) gar keine störenden Einflüsse gibt, müssen sich die Kennzahlen gleichen.

Niedrige Führungsebenen und Logistikmitarbeiter haben meist starken Anteil an der Ausbringungsmenge. Diese indirekt involvierten Personen werden bei der Berechnung der Sollmenge nicht berücksichtigt. Um auch diese erfassen zu können, kann die Berechnung verändert werden. Man ermittelt nach dem Betrachtungszeitraum, welches Personal laut

Zeitvorgaben notwendig gewesen wäre. Dies ist das erforderliche direkte Personal. Danach wird das tatsächlich eingesetzte, direkte Personal und das eingesetzte indirekte Personal durch das erforderliche direkte Personal dividiert. Somit können auch Probleme durch zu wenig indirektes Personal erfasst und ausgemerzt werden.

Um die Arbeitsleistung des Montagepersonals objektiv messen zu können, werden Zeitvorgaben durch die Abteilung der Zeitwirtschaft des Unternehmens ermittelt. Eine Möglichkeit ist das MTM System. Bei dieser Zeitermittlungsmethode wird entgegen anderer (z.B. Refa) keine Stoppuhr benötigt. Es werden die Tätigkeiten bis ins kleinste Detail aufgenommen. Für jede Tätigkeit (zum Beispiel das gehen einer Strecke von einem Meter) sind Zeitwerte hinterlegt. Die Summe der Einzelzeitwerte ergibt die gesamte Montagevorgabezeit. Durch Verwendung dieses Systems können von allen die Zeitstudien objektiv betrachtet werden, da nicht der Zeitaufwand oder eine Leistungsfähigkeit eines Einzelnen als Referenz verwendet wird, sondern weltweit gleiche Einzelzeitwerte.

## 6 Mitarbeiterumfrage

### 6.1 Inhalt und Zweck der Umfrage

In einem obersteirischen Industrieunternehmen wurden Personen anonym mittels eines Multiple-Choice Fragebogens zur Motivation befragt. Der Zweck dieser nicht repräsentativen Umfrage war es, herauszufinden wie es um die Hintergründe der Motivation in einem serienfertigendem Unternehmen steht. Die Fragen wurden vom Betriebsrat und der Geschäftsführung des Unternehmens freigegeben. Die Auflage war jedoch, dass die Mitarbeiter den Fragebogen in deren Freizeit ausfüllen mussten. Als durchführungszeitraum wurde der Juli 2015 gewählt.

Im ersten Abschnitt werden nach allgemeinen Daten zur Person und zu deren Ausbildung und Berufserfahrung gefragt. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, welchen Eindruck die Befragten vom Unternehmen hatten und wie wichtig Ihnen der Firmenauftritt in der Öffentlichkeit ist. Der letzte Abschnitt evaluiert, wovon die Motivation der Mitarbeiter abhängt und durch welche Mittel sich diese verbessern lässt. Anhand dieser Umfrage soll sich zeigen, mit welchen Mitteln konkret die Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessert werden kann und welche Maßnahmen den Beschäftigten als nicht so wichtig erscheinen. Insgesamt wurden 92 Personen befragt, dies entspricht in etwa 23 Prozent der Belegschaft in der Serienfertigung.

### 6.2 Fragen

Für die empirische Erhebung wurden die folgenden 15 Fragen ausgewählt und an Mitarbeiter gestellt.

#### 6.2.1 Welchen Geschlechts Sind Sie?

Diese Frage dient der allgemeinen Klassifikation. Zwei Drittel der befragten Personen waren männlich. Dies ist wenig überraschend, da in einem serienfertigenden Industriebetrieb für gewöhnlich ein höherer Anteil an Männern als an Frauen vorherrscht. Die gesetzlichen Bestimmungen bezüglich der möglichen Belastungen erlauben jedoch auch körperlich schwächer gebauten Menschen einen Einsatz in solchen Betrieben.



### 6.2.2 Welcher Altersgruppe sind Sie zuzuordnen?

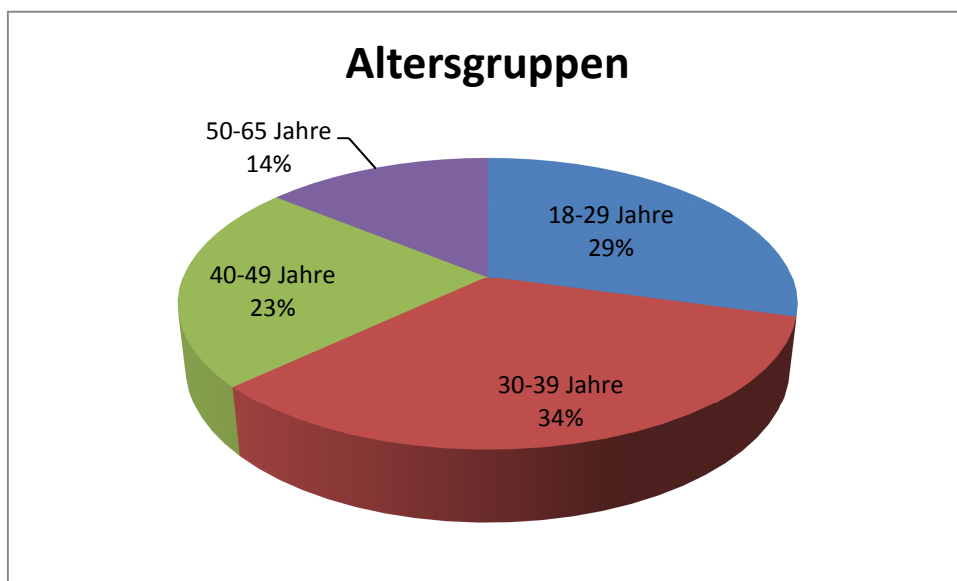


Abbildung 11 – Altersgruppen

Die Befragten sollten sich in eine der vorgegebenen Altersgruppen einordnen. Hier ist zu erkennen, dass weniger Personen zu den beiden älteren Gruppen gehören. Nur 34 Personen waren älter als 39 Jahre.

### 6.2.3 Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen?

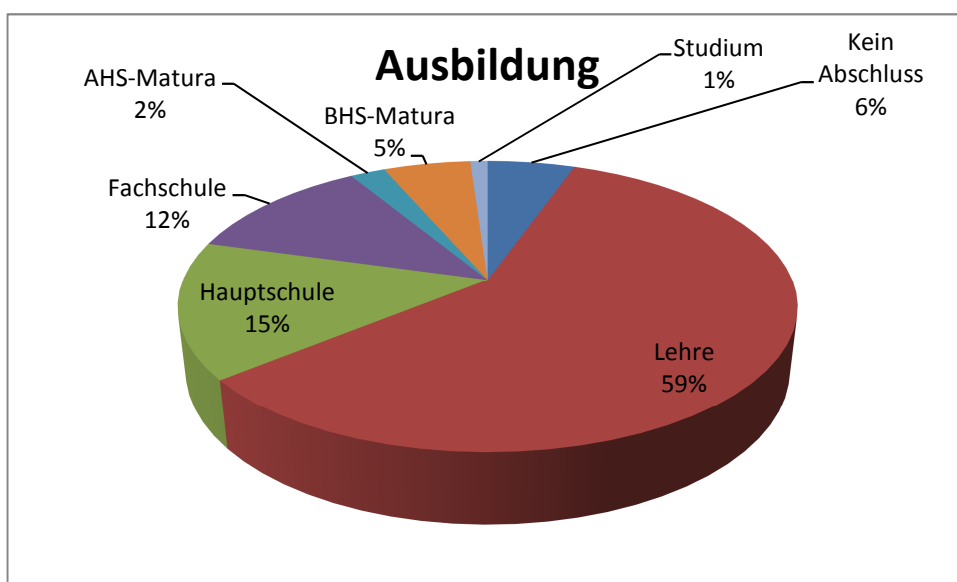


Abbildung 12 – Ausbildungsniveau der Befragten

Hier sollte sich jeder Teilnehmer entsprechend seiner abgeschlossenen Ausbildung einordnen. Dabei wurde für die Befragung jeweils die höchste Ausbildungsform gewertet. Sieben Personen haben die mittlere Reife erreicht und eine Person kann einen Hochschulabschluss vorweisen.

#### 6.2.4 Bei wie vielen Firmen waren Sie in Ihrem Berufsleben bis jetzt beschäftigt?

Diese Frage wurde gestellt, um einen Referenzwert gegenüber der Firmenzugehörigkeitsdauer zu ermitteln. Ungefähr ein Drittel der Befragten hatte bisher bei höchstens drei Firmen gearbeitet, circa die Hälfte bei vier oder fünf Firmen. 93 Prozent der Befragten waren in ihrem Berufsleben in weniger als neun Firmen beschäftigt. Diese Zahlen lassen sich damit erklären, dass das Angebot an Arbeitsplätzen, speziell in der Industrie, in der Obersteiermark geringer ist, als in Ballungszentren.

#### 6.2.5 Wie lange Sind Sie bei dem Betrieb schon beschäftigt?

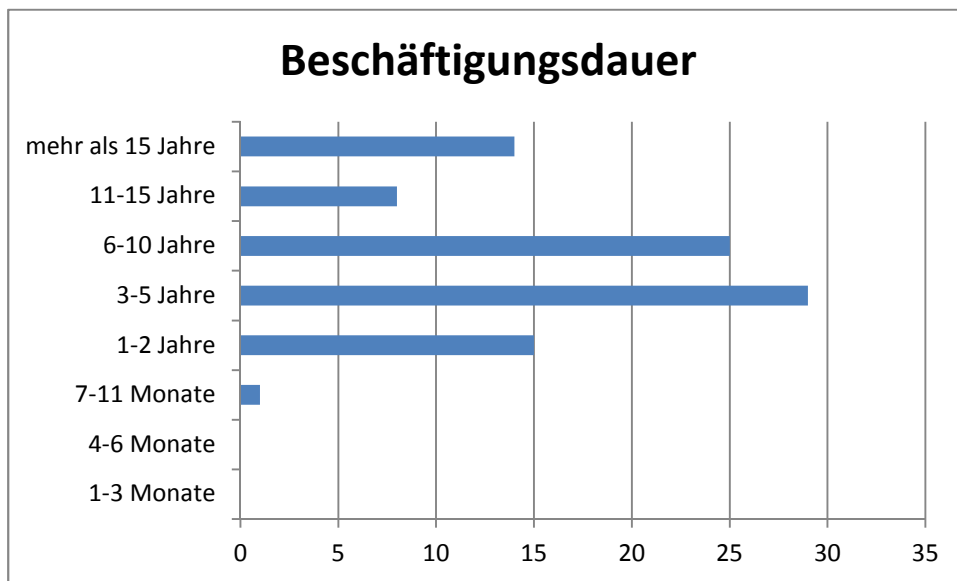


Abbildung 13 – Beschäftigungsdauer der Befragten

Zeitarbeiter wurden hier aufgefordert, ihre Beschäftigungszeiten zu addieren. Das Diagramm zeigt die Personenzahl an. Immerhin 76 Personen arbeiten seit mehr als drei Jahren für dieses Unternehmen.

### 6.2.6 Welche Entfernung legen Sie zwischen Ihrem Wohn- und Arbeitsort zurück?

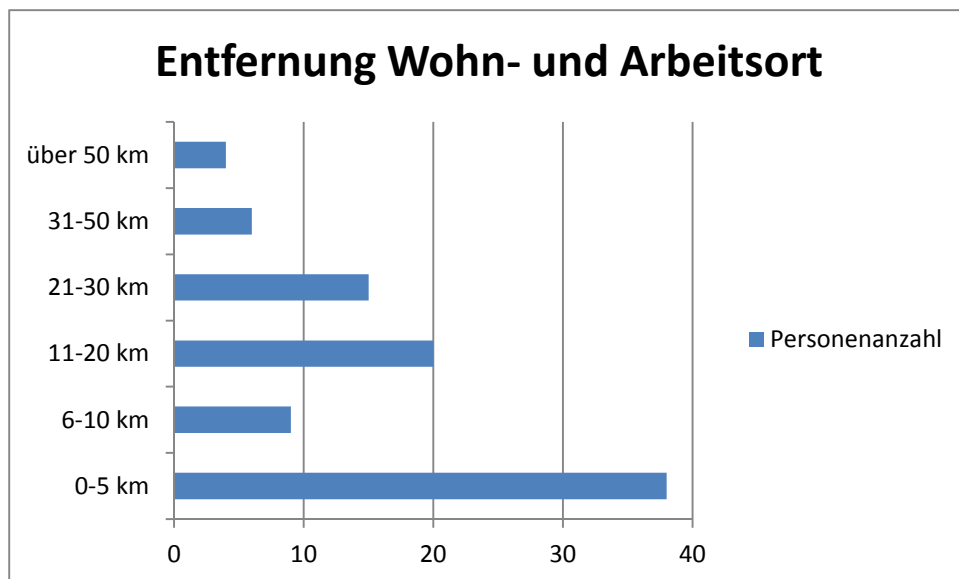


Abbildung 14 – Entfernung zum Arbeitsort

In der Abbildung 14 ist ersichtlich, dass der größte Teil im engeren Umfeld des Unternehmens lebt. 38 Menschen wohnen in der gleichen Gemeinde, in der der Betrieb angesiedelt ist. Weitere 29 Personen sind in den unmittelbaren Nachbarstädten und -dörfern ansässig.

### 6.2.7 Welchen Eindruck hatten Sie am ersten Arbeitstag in diesem Betrieb?

Ein negativer erster Eindruck eines Unternehmens wirkt sich meistens langfristig auf die Einstellung des Beschäftigten aus. Dies ist glücklicherweise nicht der Fall, denn nur sechs Personen gaben negative erste Eindrücke an. Immerhin 33 Personen gaben gute Erfahrungen an und 53 Kollegen neutrale.

### 6.2.8. Welche Nachrichten haben Sie vorwiegend außerhalb des Betriebsgeländes über diese Firma gehört?

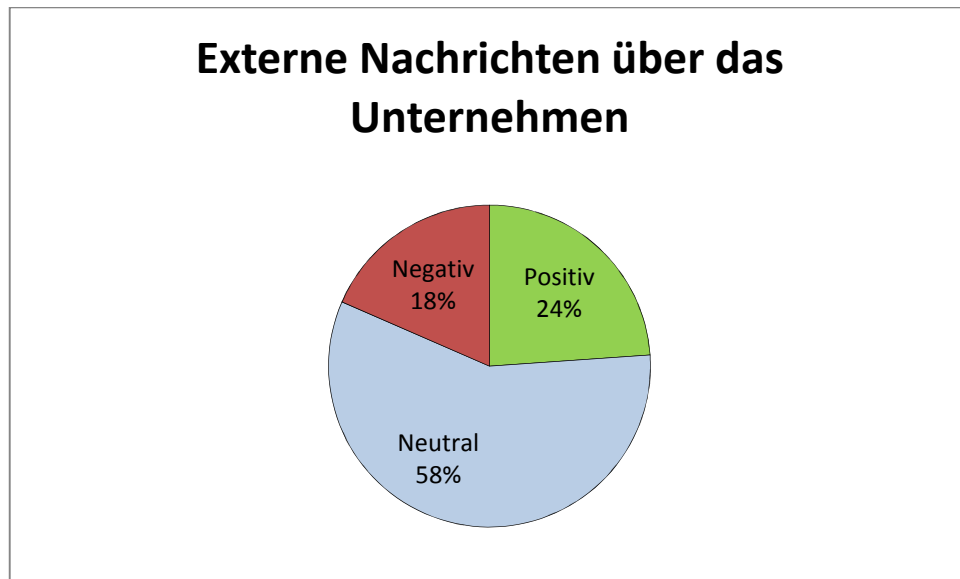


Abbildung 15 – Externe Nachrichten über das Unternehmen

Größtenteils wurde angegeben, keine eindeutigen Wertungen über das Unternehmen außerhalb demselben gehört zu haben. 22-mal wurden vorwiegend positive und 17-mal wurden negative Informationen aufgenommen.

### 6.2.9. Wie wichtig ist Ihnen das Firmenimage?

Mit dieser Frage sollte geprüft werden, wie sehr sich das Ergebnis der vorhergehenden Frage auswirkt. Nur für sieben Personen war das Image nicht von Belang. Für 54 war es wichtig und weitere 31 Befragte bewerteten dies sogar als sehr wichtig.

### 6.2.10 Wie sehr hängt Ihre Motivation vom Verhalten des Vorgesetzten ab?

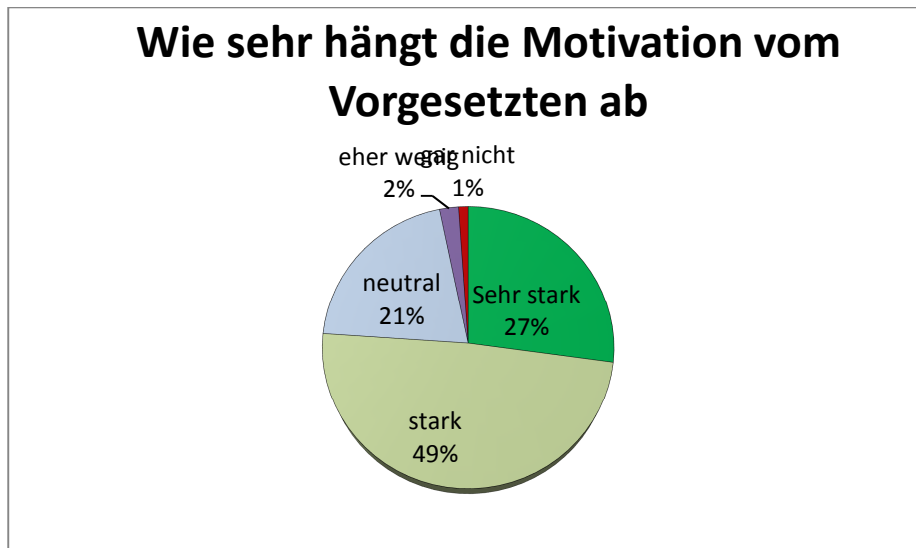


Abbildung 16 – Zusammenhang Motivation und Vorgesetzter

Natürlich wirkt sich das Verhalten des Vorgesetzten auf den täglichen Arbeitsablauf aus. Jedoch zeigt das Ergebnis ziemlich deutlich, dass dieser Punkt als gewichtig empfunden wird. Die Befragten, welche keine Wertung bei dieser Frage vornehmen wollten, gaben ihre Stimme mit neutral ab. Bewusst wurde auch dieser Prozentsatz im Diagramm belassen.

### 6.2.11 Wie sehr hängt Ihre Motivation von den Arbeitskollegen ab



Abbildung 17 – Zusammenhang Motivation und Arbeitskollegen

Nur sieben Personen gaben an, dass die Arbeitskollegen keinen oder wenig Einfluss auf deren Motivation haben. Für 18 Mitarbeiter war hier keine eindeutige Wertung möglich und die Frage wurde von diesen mit neutral bewertet.

### 6.2.12 Wie sehr hängt Ihre Motivation von der Tätigkeit ab

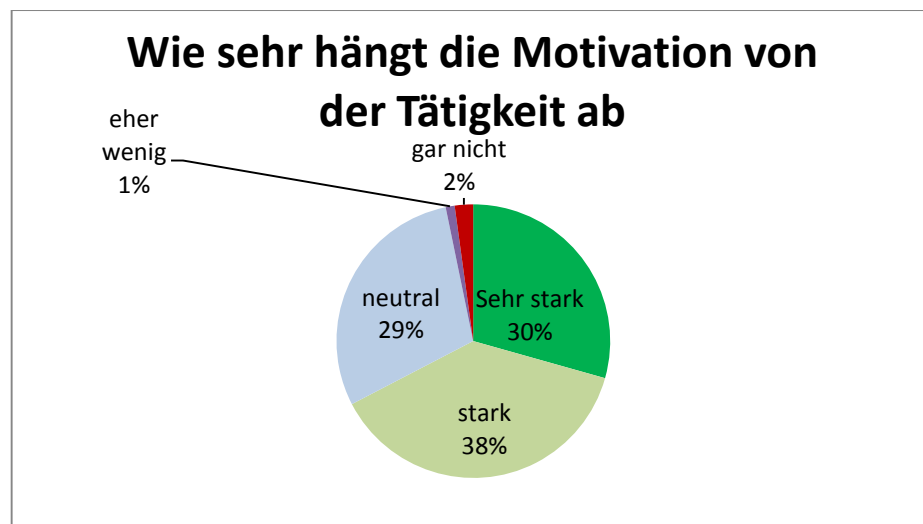


Abbildung 18 – Zusammenhang Motivation und Tätigkeit

### 6.2.13 Erledigen Sie Ihre Arbeit mit mehr Freude, wenn Sie Informationen darüber erhalten? (Z.B. für welchen Kunden, warum kurzfristige Änderungen erfolgen, etc..) ?

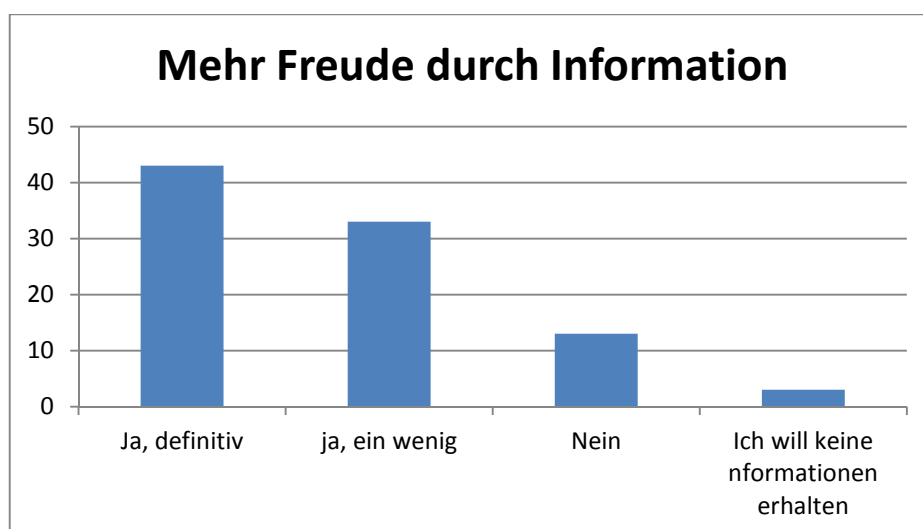


Abbildung 19 – Mehr Freude durch Information

Für 43 Teilnehmer haben Informationen eine große Bedeutung, für weitere 33 spielen diese eine geringere Rolle. 13 Beschäftigte gaben an keine vermehrte Freude zu verspüren, wenn Hintergründe über die Tätigkeit bekannt werden. Und drei Personen gaben sogar an, bewusst keine Informationen bekommen zu wollen.

### 6.2.14 Belastet Sie ein ungelöstes negatives Erlebnis?

Die genaue Fragestellung in der Umfrage lautete: Hatten Sie in Ihrer Zeit in diesem Unternehmen ein negatives Erlebnis (zum Beispiel mit der Tätigkeit, mit Kollegen, mit Vorgesetzten) dass Sie nach sehr langer Zeit noch belastet und Sie öfters daran denken lässt, weil Sie es als ungelöst ansehen?

Diese Frage konnte nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Annähernd die Hälfte, genau 42 Personen von 92, beantworteten diesen Punkt mit „Ja“.

### 6.2.15 Welche Maßnahmen würden Ihre Motivation steigern oder tun dies bereits?

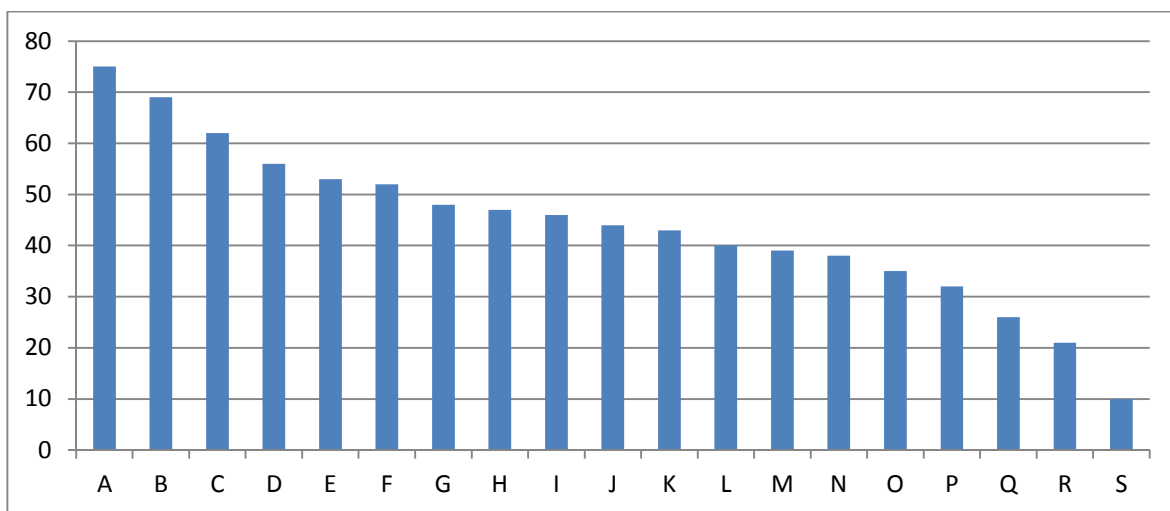


Abbildung 20 – Motivationssteigernde Maßnahmen

Die Buchstaben im Diagramm stehen für folgende Antworten:

- A - Aussicht auf finanzielle Anreize
- B - Angenehmes Raumklima/Hallentemperatur
- C - Wertschätzung/ Lob erhalten.
- D - Sich vom Vorgesetzten wahr/ernst genommen fühlen

- E - Modernes, hochwertiges Werkzeug
- F - Sauberkeit/Ordnung am Arbeitsplatz
- G - Ordentliche Einschulung am Arbeitsplatz
- H - Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas
- I - Offene Tür des vorgesetzten/Erreichbarkeit
- J - Aussicht auf Weiterbildungsmöglichkeiten
- K - Rücksichtnahme auf körperliche Einschränkungen
- L - Abwechslungsreiche Tätigkeiten
- M - Aussicht auf eine Beförderung im Unternehmen
- N - Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen
- O - Klare Regeln, was während der Arbeitszeit gestattet ist und mögliche Konsequenzen
- P - Beteiligung am Unternehmenserfolg
- Q - Flexible Arbeitszeiten
- R - Aussicht auf Erweiterung des Kompetenzbereiches bei gleicher Beschäftigung
- S - Miteinbezug in Unternehmensentscheidungen

Bei dieser Frage sollten die Beschäftigten ankreuzen, welche Dinge am ehesten deren Einsatzbereitschaft und Arbeitswillen erhöhen würden oder dies bereits tun. Damit sollte in Erfahrung gebracht werden, welche Maßnahmen am effektivsten zum Ziel der Motivationserhöhung führen und welche eher hinten angereicht werden sollten. Die Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben und Mehrfachnennungen waren bei dieser Fragestellung möglich. (Im Diagramm steht der Wert der Balken für die Anzahl der Nennungen.)

## 6.3 Auswertung der Umfrage

Die Altersverteilung der Befragten zeigt auf, dass weniger Personen ab 40 Jahren teilgenommen haben. Mögliche Gründe für diese Verteilung könnten einerseits die körperliche Anstrengung sein, aber auch psychologische Gründe sind denkbar. Ältere Personen sind eventuell weniger gewillt, einer Arbeit mit vorgegebenen Arbeitsschritten nachzugehen und möglicherweise eher auf der Suchen nach Tätigkeiten, bei denen sie sich selbst verwirklichen können – selbst wenn dies finanzielle Einbußen mit sich bringt.

Der Ausbildungsstand der Mitarbeiter zeigt auf, dass es sich um einen durchwegs gebildeten Personalstamm handelt. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens sind als Hilfsarbeiter eingestuft, es ist also keine Ausbildung notwendig um einer Tätigkeit in dieser Abteilung nachzugehen. Dennoch hat nur ein geringer Anteil der Befragten keine Ausbildung abgeschlossen. Und ein gleich großer Teil hat sogar Ausbildungen über dem Lehrabschlussniveau absolviert.



Die Frage nach der Beschäftigungsdauer lässt sehr konkrete Rückschlüsse auf das Betriebsklima zu. Zwar ist wie zuvor schon erwähnt, das Arbeitsangebot in der Region geringer als in dichter besiedelten Gegenden, jedoch würde die Verteilung bei einer unangenehmen Arbeitsumgebung anders aussehen. Immerhin 83 Prozent der Befragten arbeiten schon länger als drei Jahre in diesem Unternehmen.

Eine Erklärung, warum die Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort für ländliche Gegenden gering ausfällt liefert die Tatsache, dass der Betrieb in ähnlicher Größe schon länger besteht und bereits vor Jahrzehnten Wohnbauprogramme zur näheren Unterbringung der Mitarbeiter realisiert wurden. Menschen mit langer Betriebszugehörigkeit verlagern auch oftmals wegen Einsparungsmöglichkeiten ihren Lebensmittelpunkt näher zur Arbeitsstätte.

Der Umstand, dass nur ein sehr geringer Anteil von sechs Personen am ersten Arbeitstag einen negativen Eindruck vom Betrieb hatte, zeigt wie bemüht der Betrieb ist, den Mitarbeiter ein freundliches Arbeitsumfeld in der Industrie anzubieten.

Dass sich positive wie negative Nachrichten über das Unternehmen nahezu die Waage halten ist kein besonders glücklicher Umstand. Jedoch verbreiten sich negative Nachrichten stets schneller und verankern sich auch besser im menschlichen Gedächtnis. Selbst Zeitungen berichten darüber, wenn Personalabbau stattfinden muss, seltener wird aber darüber berichtet, wenn Personal danach wieder eingestellt wird. Aber genau das Firmenimage, also das Auftreten des Unternehmens, wird von den Beschäftigten als sehr wichtig angesehen. Nur für sieben Befragte spielte dies keine Rolle. Es ist also eindeutig, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens mit den Unternehmensleitsätzen und dem Firmenauftritt in der Öffentlichkeit identifizieren wollen.

Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass deren Motivation stark oder sehr stark vom Verhalten des Vorgesetzten abhängen. Dies zeigt, wie wichtig die Vorbildfunktion und das Talent zur Mitarbeiterführung von Vorgesetzten sind, um die Mitarbeiter zu höchster Einsatzbereitschaft zu bewegen.

Ein gesundes Arbeitsklima und gutes Auskommen miteinander ist für nahezu alle Menschen eine elementare Voraussetzung, um bei der Arbeit Freude zu empfinden und diese mit Engagement zu erledigen. Deshalb ist die Verteilung bei der Frage, wie stark die Motivation von den Kollegen abhängt, auch wenig überraschend. Diese zeigt aber auch, dass es auch Menschen gibt, für welche die Arbeitskollegen keinen Einfluss auf ihr Arbeitsverhalten haben, selbst wenn diese nur einen äußerst geringen Wert darstellen. Erstaunlich ist überdies, dass nur drei der Befragten angaben, dass sich die Tätigkeit selbst wenig oder gar nicht auf deren Motivation auswirkt. 27 Mitarbeiter wollten sich auch hier nicht eindeutig festlegen. Wie in der Abbildung 18 ersichtlich, spielt die Tätigkeit für circa zwei Drittel sehr wohl eine Rolle.

Auf die Frage, ob mehr Informationen zu mehr Freude bei der Arbeit führen, antworteten 83 Prozent der Befragten mit einem Ja. Nur ein sehr kleiner Teil wollte bewusst keine Informationen erhalten. Dies verdeutlicht, dass sich der Mensch für die Vorgänge im Industriebetrieb und in seinem Arbeitsumfeld interessiert. Der einzelne Mitarbeiter will nicht nur starr seine Arbeit verrichten sondern verstehen, für welchen Zweck er dies tut. Ein derart hohes Interesse ist ein gutes Anzeichen.

Die Frage nach einem negativen Erlebnis, welches die Mitarbeiter noch belastet, wurde gestellt, um herauszufinden, ob es negative Critical Incidents im aktuellen Arbeitsverhältnis der Befragten gegeben hat. Bei der Formulierung der Frage wurde besonders darauf geachtet, zu betonen, dass der Vorfall schon etwas weiter in der Vergangenheit liegen soll und es den Befragten dennoch öfters beschäftigt. Da es bei dieser Betriebsgröße fixe, vom Dienst freigestellte Betriebsräte gibt und im Unternehmen Kästen zur anonymen Meinungsäußerung vorhanden sind, konnte erwartet werden, dass diese Frage mehrheitlich mit „Nein“ beantwortet werden würde. Doch dies war nicht der Fall. 42 Teilnehmer gaben als Antwort „Ja“ an. Ein deutlich zu hoher Wert. Dies zeigt auf, dass für viele Menschen ungelöste Konflikte und Probleme bestehen, welche noch auf die tägliche Stimmungslage einwirken.

Zuletzt wurde noch gefragt, welche Maßnahmen die Beschäftigten selbst für motivierend erachten. An erster Stelle der Reihung stehen hier finanzielle Anreize. Ein Grund dafür kann sein, dass sich die Mitarbeiter als Folge der Befragung eine verstärkte finanzielle Zuwendung erhofft haben. Ein leistungsabhängiges Bonifikationssystem besteht in dem Betrieb bereits. Am zweithäufigsten wurde ein angenehmes Raumklima oder Hallentemperatur genannt. Da die Umfrage während hoher Außentemperaturen durchgeführt wurde, wird dieser Punkt den Mitarbeiter besonders am Herzen gelegen sein. Verständlicherweise ist es den Beschäftigten unangenehm während der Tätigkeit zu schwitzen und eventuell nicht gut zu riechen. Als nächstes ist aufgeführt, Lob und Wertschätzung zu erhalten. Dem Menschen ist es wichtig zu wissen, dass sein Einsatz gesehen und gewürdigt wird. Kleine Gesten und Danksagungen können hier viel bezwecken. Das nächste Mittel ist, dass die Befragten vom Vorgesetzten wahr und ernst genommen werden wollen. Denn selbst wenn der Vorgesetzte mit einer Vielzahl an Problemen zu kämpfen hat, ist für jeden Mitarbeiter sein eigenes das bedeutendste. Das Wissen, dass die Anliegen jedes Einzelnen in der Masse von Aufgaben der Führungskräfte nicht untergehen, wird hoch geschätzt. An fünfter Stelle wurde modernes, hochwertiges Werkzeug genannt. In einem serienfertigen Betrieb, besonders bei starrer Verkettung der Arbeitsfolgen, sind alle Mitarbeiter gemeinsam verantwortlich, die geforderte Leistung zu erbringen. Da will keiner, besonders nicht wegen schlechtem Werkzeug, nachhinken. Auch ein sauberes Arbeitsumfeld wird sehr geschätzt. Da verschiedene Menschen unterschiedliche Vorstellungen von Sauberkeit und Ordnung haben, ist es notwendig, dass die Führungskräfte gewisse Standards vorgeben, welche eingehalten werden müssen. Sonst kann es zu Konflikten kommen, wenn mehrere Personen an einem Arbeitsplatz arbeiten. Jedem zweiten Befragten ist auch eine ordentliche Einschulung am Arbeitsplatz am Herzen gelegen. Na-

hezu gleichauf wurden Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas wie etwa Abteilungsweihnachtsfeiern, eine „offene Tür“ des Vorgesetzten oder die Aussicht auf Weiterbildungsmöglichkeiten bewertet. Dicht dahinter folgen die Rücksichtnahme auf körperliche Einschränkungen und abwechslungsreiche Tätigkeiten. Ähnlich wichtig wurden auch die Aussicht auf Beförderung und Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen bewertet. Als nächstgereihter Punkt sind klare Regeln, was während der Arbeitszeit gestattet ist und mögliche Konsequenzen gelistet. Denn nur wenn eindeutig klar ist, was gewünscht, geduldet und verboten ist, kann sich der Mitarbeiter richtig verhalten. Außerdem möchten die Mitarbeiter über die Folgen von Fehlverhalten informiert sein. Ungefähr ein Drittel gab an, dass eine Beteiligung am Unternehmenserfolg sich positiv auswirken würde. Die Maßnahmen flexible Arbeitszeiten, Aussicht auf Erweiterung des Kompetenzbereiches bei gleicher Beschäftigung und Miteinbezug in Unternehmensentscheidungen wurden am seltensten angekreuzt und erschienen den Befragten nicht so wichtig.

## 7 Fazit

Die Thematik, Mitarbeiter zu motivieren, an ein Unternehmen zu binden und für das psychische Wohlbefinden in einer Firma zu sorgen, gewinnt immer stärker an Bedeutung. Da ich selbst Führungsverantwortung besitze, habe ich mich entschlossen, dieses Thema zu betrachten. Ich wollte dabei feststellen, mit welchen Mitteln es effektiv und zielgerichtet möglich ist, das Engagement der Beschäftigten zu heben und die Veränderungen abzubilden

Anfangs habe ich mich mit den Theoriemodellen auseinandergesetzt. Obwohl das Modell der Bedürfnispyramide von Maslow allgemein das bekannteste ist, so lassen sich in der betrieblichen Praxis sehr oft die Thesen von Herzbergs Zwei Faktoren Theorie nachvollziehen. Es hat sich mir verdeutlicht, dass die meisten materiellen Motivationsinstrumente eher Unzufriedenheit vermeiden, als direkt für Zufriedenheit zu sorgen. Dies gelingt am besten mit Immateriellen Mitteln. Diese sollten fest im Berufsalltag aller Führungskräfte verankert sein und stets berücksichtigt werden. An der Vielzahl der Methoden erkennt man, dass es nicht möglich ist, ein Patentrezept für die Hebung der Motivation zu erstellen. Jedes Unternehmen muss die für sich optimale Mischung aus den Instrumenten finden. Abgestimmt auf die Produkte, den Ausbildungsstand und kulturellen Hintergrund seiner Mitarbeiter. Da es notwendig ist, den Erfolg der Maßnahmen nachvollziehen zu können, ist es unerlässlich, die Motivation der Mitarbeiter mit Messverfahren zu beobachten.

Abschließend möchte ich mit einer Anekdote noch veranschaulichen, wie sehr sich die Bemühungen, auf den Mitarbeiter einzugehen, im letzten Jahrhundert geändert haben. Als mein Großvater in den Dreißigerjahren des 20. Jahrhunderts in der Serienfertigung zu arbeiten begann, war in der Fabrikhalle ein Schild mit folgendem Text aufgehängt: „Unterhaltung bei der Arbeit ist Faulheit“. In der modernen Industrie wäre eine solche Denkweise heutzutage untragbar.

## **Gendererklärung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei dieser Diplomarbeit darauf verzichtet, beide Geschlechter im Text zu erwähnen. Ich möchte aber ausdrücklich darauf hinweisen, dass sämtliche Ausführungen, unabhängig davon, ob diese männlich, weiblich oder neutral formuliert sind, für beide Geschlechter zutreffen.

## Literatur

Carell Angela, Hermann Thomas, Kleinbeck Uwe, Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden: Heidelberg, Physica, 2007,

Comelli Gerhard, von Rosenstiel Lutz, Nerdinger Friedmann: Führung durch Motivation, 5. Aufl., München: Vahlen 2014,

Creusen Udo, Eschemann Nina-Ric, Motivation messen und fördern: Zürich, Orell Füssli, 2012,

Franke Kati, Kritische Betrachtung der materiellen und immateriellen Instrumente zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation: 1. Auflage, München, Grin 2005,

Hafner Roger, Polanski Andre, Kennzahlen Handbuch für das Personalwesen: Zürich, Praxium, 2009,

Havighorst Frank, Personalkennzahlen, Düsseldorf, Hans Böckler, 2006

Kosel Marijan, Aktiv und konsequent führen, Wiesbaden, Springer, 2012,

Laufer Hartmut, Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation : Offenbach, Gabal, 2013,

Laufer Jochen, Mitarbeitermotivation. Materielle motivationsinstrumente und Anreizsysteme, München, Grin, 2004

Lindner-Lohmann Doris, Lohmann Florian, Schirmer Uwe, Personalmanagement: Heidelberg, Physica, 2008

Maslow, Abraham , Motivation und Persönlichkeit: 13. Aufl., Reinbek, Rowohlt 1981

Myers, David, Psychologie: 3. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer, 2013

Nick, Franz R. Management durch Motivation Stuttgart: Berlin,

Köln, Mainz, Kohlhammer, 1974

Riedl, Alfred: Grundlagen der Didaktik, Stuttgart, Franz Steiner Verlag Wiesbaden GmbH, 2004

Rump Paul: Kaufmännisches Lexikon, München, Lexigraphisches Institut, 1985,

Stroebe Rainer W, Stroebe Guntram H: Motivation, 9. überarbeitete Auflage, Heidelberg, Sauer, 2004

Ströwe Christian, Keromosemito Lara, Fritz Alexander, Vom Kollegen zum Vorgesetzten: Wiesbaden, Springer, 2014,

Unger, Fritz Marktgerechte Außendienststeuerung durch Leistungsanreize: Heidelberg, Sauer, 1985,

Ursin Bernhart, Leistungsvergütung: Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag GWV Fachverlage GmbH, 2006,

Withauer Klaus F., Führungskompetenz und Karriere:, Wiesbaden, Gabler, 2011,

Zanetti, Daniel, 1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation, 3. Auflage, München, Redline, 2013

## **Quellen aus dem Internet**

Berkemeyer 2015 <http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf> verfügbar am 28.2.2015

Stangl 2015.  
<http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Motivation.shtml> verfügbar am 26.2.2015

Kirchgeorg 2015.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html> verfügbar am 26.2.2015

<http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/> verfügbar am 26.2.2015

Fabian 2015 <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/extrinsische-motivation.php> verfügbar am 26.2.2015

<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/fliessfertigung/fliessfertigung.htm> verfügbar am 13.9.2015

<http://www.wissen.de/lexikon/fliessfertigung> verfügbar am 13.9.2015

<http://www.br.de/themen/wissen/henry-ford-automobil-100.html> verfügbar am 13.9.2015

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/serienfertigung-serienproduktion/serienfertigung-serienproduktion.htm> verfügbar am 13.9.2015

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/erg-theorie-von-alderfer/erg-theorie-von-alderfer.htm> verfügbar am 20.3.2015

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gehalt-mehr-geld-fuehrt-nicht-zu-mehr-motivation-und-zufriedenheit-a-907448-2.html> verfügbar am 31.5.2014

<http://www.gehaltsvergleich.info/lohn-und-gehalt.htm> verfügbar am 31.5.2015

Braun 2011 [http://de.over-blog.com/Lohn\\_und\\_Gehalt\\_Der\\_feine\\_Unterschied-1228321764-art167160.html](http://de.over-blog.com/Lohn_und_Gehalt_Der_feine_Unterschied-1228321764-art167160.html) verfügbar am 31.5.2015

<http://www.gehaltsvergleich.info/lohn-und-gehalt.htm> verfügbar am: 31.5.2015

Wirtschaftskammer Österreich 2014  
[https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozial-recht/Arbeitsrecht/Beschaefigungsformen/Arbeiter\\_und\\_Angestellte.html](https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozial-recht/Arbeitsrecht/Beschaefigungsformen/Arbeiter_und_Angestellte.html) verfügbar am 15.5.2015

Das Wirtschaftslexikon 2015  
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/lohnformen/lohnformen.htm> verfügbar am 14.4.2015

Wirtschaftslexikon24 2015.  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-enlargement-arbeitsplatzerweiterung/job-enlargement-arbeitsplatzerweiterung.htm> verfügbar am 17.5.2015



Wirtschaftslexikon24 2015

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-enrichment/job-enrichment.htm> verfügbar am 17.5.2015

Hemmete 2013. <http://www.hemmecke.com> verfügbar am 5.2.2015

<http://www.firmenauto.de/gehaltsumwandlung-firmenwagen-statt-lohnerhoehung-477062.html> verfügbar am 23.5.2015

Holfelder 2015 <http://www.corporate-identity-management.de/seite-18.html> verfügbar am 17.5.2015

<http://www.reiss-profil.at/methode/nutzen.html> verfügbar am 7.7.2015

<http://www.reiss-profil.at/> verfügbar am 7.7.2015

Mathis 2015 <http://www.brgdomath.com/psychologie/motive-und-emotionen-tk-4/formen-der-motivation/> verfügbar am 4.2.2015





## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Rottenmann, den 20.9.2015

.....

Thomas Weingartsberger